

PLAIDOYER

Développement d'aptitudes pour
les dirigeants d'ONG



cedpa

The Centre for Development and Population Activities

PLAIDOYER

Développement d'aptitudes pour les dirigeants d'ONG

**Série de manuels de formation du CEDPA
Volume IX**



THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES

1400 16th Street, NW, Suite 100
Washington, DC 20036

Tel: 202-667-1142

Fax: 202-332-4496

E-mail: cmail@cedpa.org

www.cedpa.org

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	i
Remerciements.....	iii
Comment se servir de ce manuel.....	v
Vue d'ensemble de l'atelier de plaidoyer.....	vii
<u>SESSIONS:</u>	
PREMIÈRE SESSION: Vue d'ensemble du plaidoyer	1
DEUXIÈME SESSION: Thèmes de plaidoyer, objectifs et dynamiques de pouvoir	27
TROISIÈME SESSION: Communication stratégique - Analyse de l'audience.....	41
QUATRIÈME SESSION: Elaboration et diffusion du message.....	53
CINQUIÈME SESSION: Développement de réseaux et de coalitions.....	65
SIXIÈME SESSION: Plan de mise en œuvre du plaidoyer	79
Annexes	89

INTRODUCTION

Le volume intitulé *Plaidoyer: Développement d'aptitudes pour les dirigeants d'ONG* est le neuvième volume de la série des manuels de formation du CEDPA. Ce manuel est basé sur l'expérience qu'a acquise le CEDPA en développant les aptitudes dont ont besoin les dirigeants d'organisations non gouvernementales (ONG) pour promouvoir le changement dans le domaine de la santé reproductive. C'est une division du CEDPA, l'équipe de renforcement des capacités (Capacity Building Team), qui l'a mis au point, avec le soutien du Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP). S'appuyant sur une méthode de formation participative, ce manuel présente les principes de base du plaidoyer sous la forme d'un atelier de trois jours.

JUSTIFICATION

La formation joue aujourd'hui un rôle essentiel au sein des organisations de développement des secteurs privé et public visant à répondre au besoin en véritables agents de changement. La participation des femmes et de la société civile dans l'arène politique internationale s'est étendue à la suite des conférences des Nations Unies sur la population, les femmes et le développement social. L'approche pragmatique des dirigeants des ONG dans le domaine de la politique internationale répond aux besoins des individus et des familles, en particulier les femmes et les personnes défavorisées, souvent sous-représentés au niveau international.

A la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD) qui s'est tenue au Caire en septembre 1994, les ONG de femmes ont joué un rôle de catalyseur en parvenant à un nouveau consensus selon lequel le renforcement de la responsabilisation des femmes doit être au cœur du développement économique et social et de la stabilisation de la population. Au cours de l'année suivante, les défenseurs des droits de la femme ont de nouveau attiré l'attention internationale sur leurs priorités lors de la Quatrième Conférence Mondiale sur les Femmes (QCMF) à Beijing.

Le CEDPA et les ONG qui sont ses partenaires internationaux ont pris une part active et non négligeable aux processus de planification en participant à l'élaboration des ordres du jour et des accords officiels du Caire et de Beijing. Ces événements ont permis au CEDPA d'élargir son action de promotion de la responsabilisation des femmes et des droits de la santé reproductive. De plus, la participation des ONG aux conférences a bénéficié la communauté mondiale en attirant son attention sur l'importance cruciale de rendre prioritaires les thèmes liés aux femmes, à leur santé et à leur accès aux moyens de contraception. Le CEDPA a joué un rôle clé en favorisant la participation des femmes des mouvements de base à la planification de la CIPD et au forum des ONG de la QCMF. Ce mouvement d'accroissement de la participation des ONG est une aubaine pour les ONG qui traitent des thèmes importants de la femme, et amène également les femmes dirigeantes à perfectionner leurs aptitudes en matière de plaidoyer. Les femmes n'ont jamais été aussi nombreuses qu'à l'heure actuelle à participer à la sphère internationale, en plaidant pour un grand nombre de politiques en faveur de l'égalité des sexes. Ce manuel se propose d'accroître et d'améliorer les aptitudes des dirigeantes en matière de plaidoyer.

PUBLIC

Ce manuel a été rédigé à l'usage des formateurs du monde entier qui cherchent à améliorer les aptitudes des dirigeants d'ONG. Bien que les informations générales et les scénarios de jeu de rôles traitent directement de thèmes de santé reproductive, un formateur peut adapter ces sessions à d'autres contextes. Ce manuel est conçu pour des formateurs très expérimentés qui privilégient des méthodes de formation participatives. Il est recommandé aux formateurs moins

expérimentés de consulter *Formation des formateurs pour le développement: Comment réaliser un atelier consacré aux techniques de formation participative* (CEDPA, 1995).

L'expérience acquise par le CEDPA durant les ateliers présentés dans le monde entier montre que, pour être efficaces, les défenseurs d'une cause ont besoin d'aptitudes techniques de base en ce qui concerne l'identification des thèmes de plaidoyer, la communication, la planification et la formation de réseaux. Ce manuel tente de fournir une approche systématique qui incorpore ces éléments. Mais il est peut-être plus important de reconnaître que les meilleurs défenseurs d'une cause se caractérisent par leur passion et leur détermination. Dans ce manuel, le rôle du formateur consiste à préparer soigneusement et à diriger un processus d'apprentissage. Mais, au-delà de ces responsabilités, le véritable défi du formateur est de motiver et de soutenir les dirigeants d'ONG face à des politiques défavorables à la santé reproductive.

REMERCIEMENTS

Plaidoyer: Développement d'aptitudes pour les dirigeants d'ONG n'aurait pu être réalisé sans l'aide financière du Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP). Le CEDPA est reconnaissant du soutien apporté par le FNUAP à ce manuel ainsi qu'à de nombreuses activités de formation et publications au fil des ans. Le CEDPA voudrait aussi remercier Sylvie A. Cohen, conseillère technique de la Division Technique et Politique du FNUAP pour nous avoir supportés et encouragés tout au long du développement de ce manuel. Aussi, nos remerciements à la fondation Bill et Melinda Gates pour avoir supporté la traduction et l'imprimerie de ce manuel, sous les auspices du projet "Promotion des Femmes Leaders".

De nombreux membres du personnel du CEDPA ont contribué à l'élaboration de ce programme. Frances Houck a conçu et testé les sessions de formation et a écrit le manuel. Une version d'essai a été révisée par Ralph Stone, Seema Chauhan, Phyllis Craun-Selka, Stacey Lissit, Julia Masterson, Sarah Craven, Nicole Levesque, Marjorie Signer, Taly Valenzuela et Imelda Feranil. Certains segments de ce manuel ont été testés sur le terrain au Mexique, en Inde, au Mozambique, en Russie, en Egypte, en Afrique du Sud et au Népal par le personnel mentionné ci-dessus ainsi que par le personnel et les stagiaires des pays concernés, y compris Helena Zefanias (Mozambique), Amal Gamal (Egypte) et Abrar Khan (Inde).

Nicole Spencer a édité le manuel et a géré la publication de la version finale avec la collaboration de Sarah Ford. La traduction en français a été effectuée par Arlette Constandy.

Le CEDPA apprécie tout particulièrement l'expérience et la collaboration importante des participants aux ateliers de travail. Leurs opinions nous ont aidés, au CEDPA, à affiner notre compréhension des activités de plaidoyer et à mieux expliquer ce concept aux autres. Encore et toujours, les anciens du CEDPA enrichissent par leur action et leur détermination les outils de formation participatifs qui sont mis à leur disposition, créant ainsi un monde où les contributions des femmes sont chaque jour de plus en plus reconnues.

COMMENT SE SERVIR DE CE MANUEL

Chaque session comprend les éléments suivants:

TITRE — indique le sujet principal de la session.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE — décrivent ce que les participants seront en mesure d'accomplir à la fin de la session grâce aux connaissances acquises, à l'amélioration des aptitudes ou au changement d'attitude. Avant chaque session, le formateur devrait inscrire sur un tableau-papier les objectifs d'apprentissage. Le formateur/la formatrice devrait commencer chaque session en présentant les objectifs d'apprentissage.

DURÉE — indique la durée approximative de la session, à supposer qu'il y ait 20 participants.

VUE D'ENSEMBLE DE LA SESSION — donne le programme de la session par sujets d'activités, avec la durée approximative prévue pour chaque sujet.

MATÉRIEL — indique la liste du matériel nécessaire durant la session.

DOCUMENTS — indique la liste des documents nécessaires pour la session. Ces documents sont placés à la fin de chaque session.

ETAPES — ce sont les instructions à suivre, permettant au formateur d'animer la session. La plupart des sessions sont conçues autour des quatre composantes du cycle de l'apprentissage par l'expérience: *expérience, réflexion, généralisation et application*. *L'expérience* est un exercice ou une présentation participative dans laquelle on présente de l'information servant à la discussion et à l'apprentissage. *La réflexion* aide les participants à réfléchir et à analyser les nouvelles informations, et à développer leurs propres idées sur un sujet. *La généralisation* permet aux participants de tirer des conclusions et des leçons très générales basées sur les nouvelles informations. *L'application* leur permet d'imaginer comment utiliser leurs nouvelles aptitudes à l'avenir.

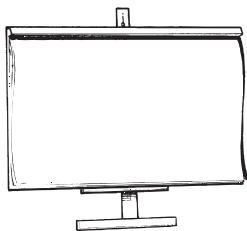


TABLEAU-PAPIER — le symbole ci-contre indique que l'information aura plus d'impact quand elle sera écrite ou mise en valeur sur un tableau-papier.

NOTES AU FORMATEUR — sont mises en évidence par un astérisque (*) dans la marge. Elles peuvent comprendre des informations contextuelles, ou d'autres façons de diriger une activité particulière.

PRÉPARATION — indique tous les préparatifs que le formateur doit faire avant la session.

VUE D'ENSEMBLE DE L'ATELIER DE PLAIDOYER

Objectif de l'atelier de plaidoyer: Renforcer les capacités des dirigeants d'ONG à plaider efficacement en faveur de thèmes de santé reproductive

JOUR	SESSIONS	OBJECTIFS	DUREE
1	Vue d'ensemble du plaidoyer	Présenter le processus du plaidoyer et son rôle en matière de changements de politique	2 heures 30 minutes
	Thèmes de plaidoyer, objectifs et dynamiques de pouvoir	Choisir des thèmes de plaidoyer, établir des objectifs axés sur la politique et identifier les sources de soutien et d'opposition	3 heures 15 minutes
2	Communication stratégique - Analyse de l'audience	Identifier les audiences cibles et analyser leurs intérêts vis-à-vis d'un thème particulier	2 heures 30 minutes
	Elaboration et diffusion du message	Elaborer des messages de plaidoyer convaincants et s'entraîner à les communiquer aux décideurs	3 heures
3	Développement de réseaux de communication et de coalitions	Etudier l'élaboration de réseaux et de coalitions comme instruments d'un plaidoyer efficace	1 heure 45 minutes
	Plan de mise en œuvre du plaidoyer	Elaborer un plan d'action du plaidoyer devant faire suite à l'atelier	2 heures

PREMIERE SESSION

VUE D'ENSEMBLE DU PLAIDOYER

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

A la fin de la session, les participants pourront:

1. Donner une définition du plaidoyer
2. Identifier les étapes du processus de plaidoyer
3. Différencier le plaidoyer des concepts qui lui sont apparentés (tels qu'Information, Education, Communication (IEC), marketing social, etc.)

DURÉE

2 heures 30 minutes

VUE D'ENSEMBLE DE LA SESSION

- A. Qu'est-ce qu'un plaidoyer? (45 minutes)
- B. Etapes du processus de plaidoyer (1 heure)
- C. Le plaidoyer et les concepts apparentés (45 minutes)

MATÉRIEL

- Tableau-papier et papier, marqueurs, scotch
- Programme de l'atelier sur un tableau-papier ou sur une feuille à distribuer
- Objectifs du participant pour la première session sur un tableau-papier
- Exemples de définition de plaidoyer sur un tableau-papier
- Trois séries de fiches sur lesquelles sont inscrites les étapes du processus de plaidoyer

DOCUMENTS

- 1A — Exemples de définitions de plaidoyer
- 1B — Etapes du processus de plaidoyer
- 1C — Le plaidoyer et les concepts apparentés
- 1D — Ressource du formateur: Modèle de fiches de plaidoyer

PRÉPARATION

Avant la session de formation, inscrire les exemples de définition de plaidoyer (voir Document 1A) sur un tableau-papier, en utilisant une feuille pour chaque définition. Afficher les définitions sur les murs de la salle de façon à ce qu'elles soient bien visibles. Replier la moitié inférieure de la feuille pour couvrir la moitié supérieure et scotcher le tout, de façon à ce que les participants ne puissent pas lire les définitions en entrant dans la salle.

★ NOTE AU FORMATEUR:

Les définitions du Document 1A sont des exemples donnés pour faciliter la tâche du formateur. Il est recommandé d'essayer d'inclure des définitions de plaidoyer provenant des associations locales.

Le formateur devrait aussi préparer trois séries de fiches sur le processus de plaidoyer en utilisant comme modèle le Document 1D. Puisque les participants vont travailler en trois équipes, il est conseillé d'utiliser des fiches ou du papier carton de trois couleurs différentes. Le texte sera identique pour chaque série; seule la couleur sera différente.

A. Qu'est-ce qu'un plaidoyer? (45 MINUTES)

ETAPE 1

Accueillir les participants à l'atelier de plaidoyer. Expliquer que pendant les trois jours d'atelier, les participants vont apprendre à se servir du plaidoyer comme d'un instrument permettant d'influencer les dirigeants de façon à ce qu'ils prennent des décisions plus favorables aux programmes de santé reproductive.

Présenter le programme pour les trois jours d'atelier, inscrit sur un tableau-papier ou sur les documents distribués. Solliciter questions et commentaires sur le programme et son utilité.

★ NOTE AU FORMATEUR:

Comme première activité, il est vivement recommandé au formateur d'inviter un spécialiste, ou un défenseur expérimenté de la santé reproductive, à faire part de ses commentaires. Demander à cet intervenant de choisir des sujets tels que:

- la capacité des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations à base communautaire (OBC) à représenter les populations qui par le passé étaient exclues du processus de prise de décision;
- le rôle croissant des ONG dans les forums internationaux comme Le Caire, Le Caire + 5 et Beijing;
- compte-rendu personnel ou récit d'un succès local illustrant comment un plaidoyer peut faire évoluer les politiques.

ETAPE 2

Présenter les objectifs d'apprentissage de la première session: Vue d'ensemble du plaidoyer.

ETAPE 3

Pour commencer, le groupe doit se mettre d'accord sur une définition pratique du plaidoyer. En guise de point de départ, inviter les participants à réfléchir en groupe - exercice de brainstorming - sur les mots qu'ils associent au terme **plaidoyer**. De façon à détendre l'atmosphère dans le groupe, le formateur peut simplement faire un tour de table en demandant à chaque personne de dire le mot qui lui vient à l'esprit quand elle pense au terme plaidoyer.

Inscrire ces mots sur un tableau-papier en faisant bien attention d'inclure toutes les réponses. Les répétitions ne posent aucun problème; il suffit de cocher (✓) tous les mots répétés.

Le tableau-papier de la figure 1A présente les réponses obtenues dans cet exercice de réflexion en groupe, lors d'un atelier tenu récemment au Mozambique.

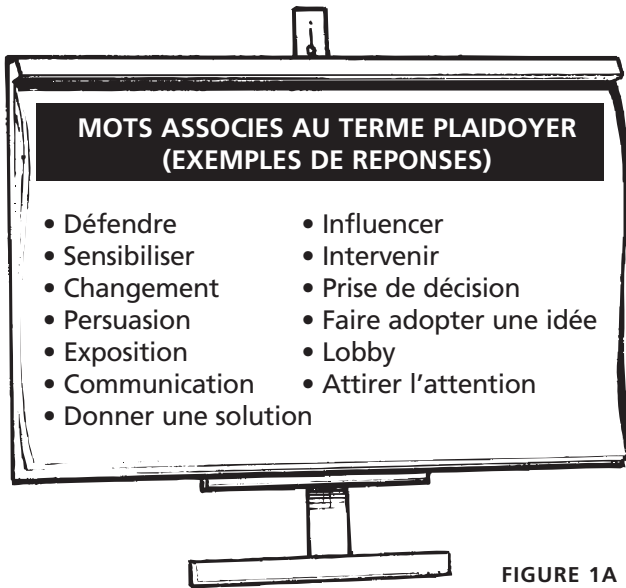


FIGURE 1A

ETAPE 4

Dès que le groupe a produit une longue liste de termes associés au plaidoyer, présenter quelques définitions qui ont été développées par différentes organisations et réseaux. Déplier les feuilles affichées aux murs, pour mettre à découvert les définitions que vous avez copiées du Document 1A (ou qui viennent de vos recherches). Lire chaque définition à haute voix.

Voir des exemples de définitions de plaidoyer sur un tableau-papier dans les figures 1B et 1C. Figure 1C

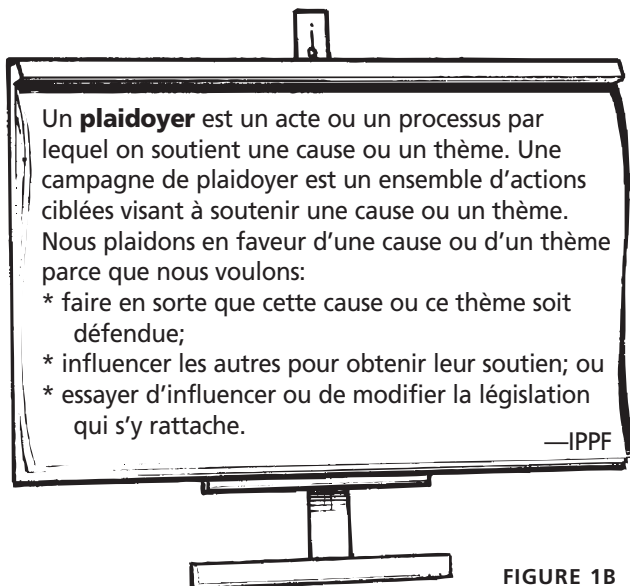


FIGURE 1B

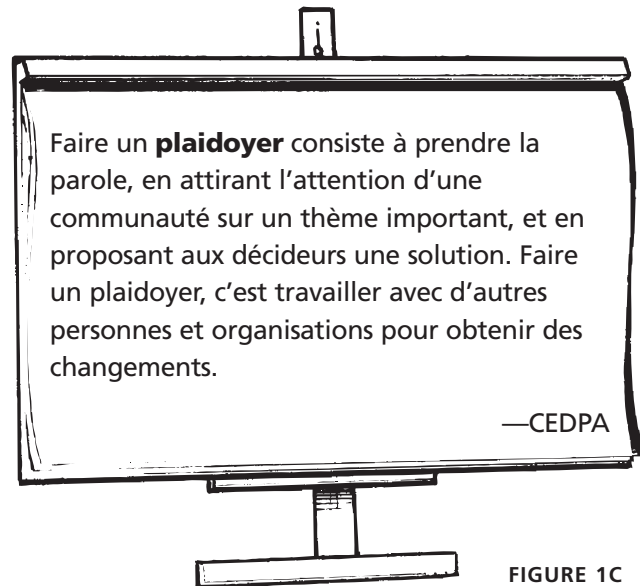


FIGURE 1C

Ajouter deux ou trois définitions provenant du Document 1A ou de sources locales.

ETAPE 5

Après avoir mis à découvert et présenté toutes les définitions, demander aux participants d'examiner les définitions affichées et d'identifier les termes qui apparaissent sur la liste de l'exercice de brainstorming. Vous pouvez utiliser un marqueur de couleur vive pour encercler les concepts que les participants ont eux-mêmes trouvés. Quelles sont les principales différences et similarités entre toutes les définitions?

ETAPE 6

Ensuite, le groupe doit se mettre d'accord sur une définition pratique du plaidoyer, qui servira pendant le reste de l'atelier. Si vous avez assez de temps, vous pouvez demander au groupe de choisir les éléments les plus importants de la liste de l'exercice de "brainstorming" et de les compléter avec des concepts venant des définitions pré-existantes. Si le temps est plus limité, le groupe peut commencer par prendre la définition qu'il préfère parmi celles qui sont affichées, et ensuite la modifier jusqu'à ce qu'elle prenne en compte les ajouts des participants. La définition sur laquelle le groupe se met d'accord est simplement un point de référence; elle peut être perfectionnée plus tard.

★ NOTE AU FORMATEUR:

Le CEDPA a organisé des ateliers de plaidoyer dans de nombreux pays non-anglophones. Des ateliers ont été présentés en arabe, espagnol, russe, français, portugais et hindi, pour ne citer que quelques exemples. Les formateurs du CEDPA consultent les groupes locaux de plaidoyer afin de déterminer le terme qui correspond le mieux au mot anglais *advocacy* dans la langue du pays en question. Les formateurs font ensuite appel aux participants pour confirmer ou valider le terme choisi.

Le terme retenu peut varier d'un pays à l'autre, même dans des pays qui partagent une langue commune. Par exemple, c'est le terme **defensa pública** qui est retenu au Mexique, alors que dans le pays voisin, le Guatemala, on utilise le terme **incidencia**. Dans le cas de certaines langues romanes, l'usage des termes **abogacía** (espagnol) et **advocacia** (portugais) est parfois contesté. Nos collègues de ces pays de langues romanes font remarquer que le terme qui ressemble le plus au mot anglais **advocacy** est trop rattaché aux avocats et à la défense juridique.

Souvent, il peut être utile au formateur de rappeler que ces mots ont une racine commune, **voc-** ou **voz-**, qui signifie voix. Dans ce contexte, **ad-voc-acy** signifie *donner voix* à un groupe ou à une population qui par le passé n'avait pas voix au chapitre. Ce point souligne le rôle d'intermédiaire que jouent les réseaux de plaidoyer des ONG, entre les populations marginalisées et les décideurs. Les réseaux de plaidoyer donnent une voix aux groupes qu'ils représentent et à leurs clients.

ETAPE 7

Distribuer le Document 1A servant de référence pour la définition de plaidoyer.

B. Etapes du processus de plaidoyer (1 heure)

ETAPE 1

Maintenant que le groupe a obtenu un consensus sur la définition à utiliser, chacun va examiner les différentes étapes qui composent un plaidoyer. L'expérience montre qu'un plaidoyer est rarement un processus linéaire et bien ordonné. Certains des réseaux de plaidoyer les plus efficaces opèrent en fonction des opportunités qui se présentent, dans un environnement imprévisible. Cependant, s'il est utile de savoir tirer parti des opportunités, il n'en est pas moins important de prévoir un processus rigoureux et une planification soignée. L'exercice suivant démontrera qu'une approche systématique en matière de plaidoyer aidera les participants à planifier efficacement leurs activités.

D'abord, diviser les participants en trois équipes, assises chacune autour d'une table de travail. Vous pouvez demander aux participants de se compter de un à trois ou de se regrouper selon les couleurs de vos fiches de plaidoyer.

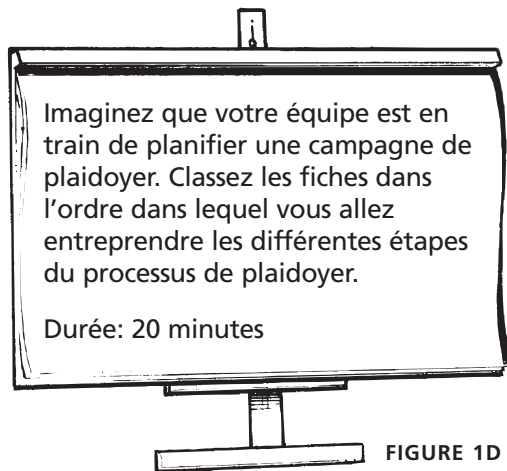


FIGURE 1D

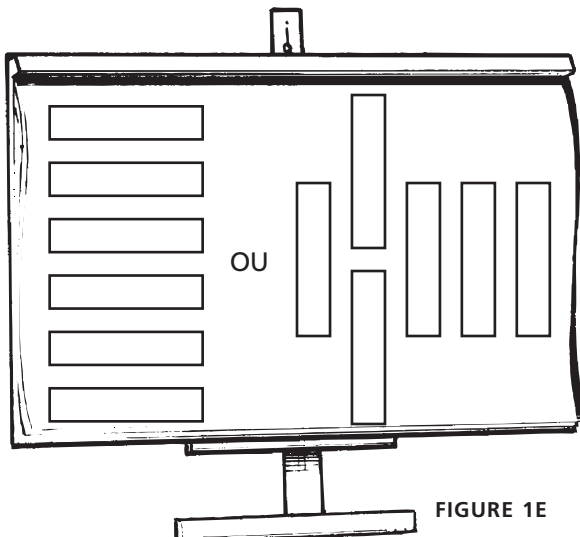


FIGURE 1E

ETAPE 2

Quand les participants ont formé trois groupes, distribuer à chaque groupe une série de fiches de plaidoyer. (Note: le Document 1D à la fin de cette section vous donne un modèle de fiches.) Faire remarquer que sur chaque fiche on trouve, d'un côté, une étape du processus de plaidoyer et, de l'autre, une définition de cette étape ou de ce terme. Présenter sur un tableau-papier l'exercice de la figure 1D.

Chaque groupe peut classer ses fiches sur une table, ou sur le sol, ou les afficher au mur.

A titre d'information, il est utile que le formateur sache que les groupes classent généralement leurs fiches de la façon présentée dans la figure 1E. Bien sûr, on encourage l'imagination!

ETAPE 3

Après 20 minutes de travail, circuler pour voir si chaque groupe a terminé l'exercice. S'assurer que chaque groupe arrange ses fiches dans un endroit (mur, sol, table) visible de tout le groupe.

Quand les groupes ont terminé, demander au premier groupe de présenter son travail. Demander aux présentateurs s'il y a eu débat ou discussion sur certaines fiches. Vérifier si les autres ont des questions ou des points à clarifier. Passer au groupe suivant.

ETAPE 4

Dès que les trois groupes ont fait leur présentation, animer une discussion sur les similarités et les différences en ce qui concerne l'ordre dans lequel les différents groupes ont classé leurs étapes.

- Est-ce que les groupes avaient des points de départ semblables ou différents? Des aboutissements similaires ou divergents?
- Est-ce qu'il y avait des étapes qui ont été regroupées en "un tout" par plus d'un groupe? (Souvent, les groupes rassemblent audience + message + voies ou mise en œuvre + évaluation)
- Y a-t-il des étapes importantes qui ont été omises du processus?

ETAPE 5

Pour récapituler l'activité, présenter le Document 1B - Etapes du processus de plaidoyer. Vous pouvez le présenter avec un rétroprojecteur et un transparent ou sur un tableau-papier. Ce document présente la manière dont le CEDPA organise en général le processus de plaidoyer.

1. Les défenseurs d'une cause partent en général du **thème** à partir duquel ils veulent obtenir un changement de politique. Le thème est précis, clair, et concerne une grande partie de la population à laquelle s'adresse le groupe de plaidoyer.
2. Puis les défenseurs énoncent un **but** pour le plaidoyer (à moyen ou long terme, comme une mission) et un **objectif** (à court terme, spécifique, mesurable) lié au thème en question.
3. Ensuite, les défenseurs d'une cause identifient l'**audience cible** politique clé - les décideurs qui ont le pouvoir de modifier les politiques.
4. Puis ils élaborent un **message** convaincant et l'adaptent aux intérêts de l'audience cible politique.
5. Les **voies de communication** appropriés sont sélectionnés pour faire passer le message à l'audience cible politique. Il peut s'agir d'une conférence de presse, d'un dossier d'information, d'un débat public, d'une conférence destinée aux dirigeants, etc.

-
6. A ce stade, le groupe qui fait le plaidoyer cherche à élargir le **soutien** dont il dispose parmi les membres de la société civile et d'autres alliés.
 7. Le groupe qui fait le plaidoyer **appel de fonds** et mobilise d'autres ressources nécessaires à la campagne de plaidoyer.
 8. Enfin, les défenseurs d'une cause **mettent en œuvre** leur stratégie de plaidoyer selon un plan d'action.
 9. La **collecte de données** est placée verticalement sur la fiche modèle parce qu'elle sous-tend beaucoup d'autres étapes. Pour sélectionner un thème important pour le plaidoyer, les organisateurs ont souvent besoin de rassembler des informations. Ils ont souvent besoin de sonder l'opinion qu'une audience cible politique se fait du thème en question. La collecte de données est une activité continue.
 10. De même, **suivi et évaluation** ont lieu tout au long du processus de plaidoyer. Avant d'entreprendre une campagne de plaidoyer, il est important que les défenseurs d'une cause déterminent comment ils vont assurer le suivi de leur plan de mise en œuvre. De plus, le groupe doit décider comment évaluer et mesurer les résultats. Peuvent-ils avec réalisme s'attendre à ce que leurs efforts entraînent un changement de politique, de programmes ou d'allocation de fonds? En termes spécifiques, une fois la campagne de plaidoyer terminée, qu'est-ce qui sera différent? Comment le groupe saura-t-il que la situation a changé?

ETAPE 6

Rappeler au groupe que très souvent nous effectuons des activités de plaidoyer dans des circonstances imprévisibles. Nous n'avons pas toujours la possibilité de suivre chaque étape du processus de plaidoyer selon le modèle théorique. Néanmoins, une compréhension systématique du processus de plaidoyer nous aidera à bien planifier, à utiliser judicieusement les ressources et à ne pas perdre de vue l'objectif final du plaidoyer.

C. Le plaidoyer et les concepts apparentés (45 minutes)

ETAPE 1

A ce stade, les participants ont examiné différentes définitions du plaidoyer et se sont familiarisés avec les étapes du processus de plaidoyer. Cela fait longtemps que les ONG du secteur de la santé reproductive utilisent les aptitudes et les techniques du plaidoyer. Néanmoins, le plaidoyer est souvent confondu avec d'autres concepts qui ont certains éléments en commun, et notamment avec: information, éducation, communication (IEC); marketing social; et relations publiques. Pour mieux comprendre ce qu'**est** le plaidoyer, il est utile de clarifier ce que le plaidoyer **n'est pas**. Le bref exercice qui suit permet de comparer le plaidoyer à des concepts apparentés et de faire ressortir les différences qui existent.

Inscrire sur un tableau-papier ce qui est présenté dans la figure 1F.

Concept/ Approche	Audience cible	Objectif	Comment mesurer la réussite?
IEC			
Relations publiques			
Plaidoyer			

FIGURE 1F

minée. Les réponses varieront d'une stratégie d'IEC à l'autre, mais le plus souvent l'audience cible est une population particulière définie par sexe, âge, région, etc. Inscrire les réponses des participants dans les cases correspondantes du tableau.

Demander: *Quel est l'objectif d'une campagne d'IEC?*

Citons parmi les réponses possibles: sensibilisation, changement de comportement. Ecrire changement de comportement dans la case appropriée.

Demander: *Comment mesurez-vous le succès d'une campagne d'IEC?*

En d'autres termes, quels indicateurs objectifs de changement montreront aux organisateurs de la campagne d'IEC que leur campagne a réussi? Les réponses varieront selon l'objectif de la campagne, mais écrire plusieurs exemples donnés par les participants, tels que *pourcentage de jeunes utilisant des contraceptifs ou pourcentage d'adultes sachant comment accéder aux services de planning familial.*

ETAPE 3

La plupart des gens ont entendu parler des campagnes de relations publiques (RP) ou de publicité que de grandes entreprises privées utilisent pour vendre leurs produits. Demander aux participants de citer une entreprise locale bien connue du grand public. Poser les questions ci-dessus à propos d'un cas de campagne de RP.

A titre d'information générale, destinée au formateur, l'exemple qui suit indique comment les cases de la rangée ont été remplies au Mexique. La société était Aeroméxico, une grande compagnie aérienne mexicaine.

ETAPE 2

Tout en remplissant le tableau avec le concours des participants, vous aurez de nombreuses occasions de faire appel à leur expérience dans le domaine de l'IEC ou d'autres approches en matière de changement social. Demander si quelqu'un dans le groupe a déjà dirigé une campagne d'IEC et mettre à contribution ces participants pour vous aider à remplir les cases IEC du tableau.

Demander: *Quelle est l'audience cible d'une campagne d'IEC?*

Citons parmi les réponses possibles: femmes, hommes, jeunes, habitants d'une région géographique déter-

-
- Audience cible:** le consommateur mexicain
- Objectif:** promouvoir l'image de la compagnie et rehausser les ventes
- Mesure de réussite:** augmentation des ventes de billets; augmentation du pourcentage de nouveaux passagers

En utilisant un exemple local, compléter les cases de la rangée RP du tableau.

ETAPE 4

Pour finir, aider le groupe à réfléchir à une campagne de plaidoyer. Reposer les mêmes questions et inscrire les réponses dans le tableau. Les réponses les plus fréquentes aux questions du plaidoyer sont:

- Audience cible:** dirigeants (les décideurs qui ont le pouvoir d'influencer les objectifs du plaidoyer)
- Objectif:** changement de politique, de programmes ou d'affectation des ressources publiques
- Mesure de réussite:** adoption d'une politique/d'un programme nouveau ou plus favorable; variation en pourcentage de l'affectation des ressources; nouveau poste de dépense dans le budget d'un secteur public, etc.

ETAPE 5

Pour résumer cet exercice, demander aux participants de considérer:

Quels sont les éléments communs à ces approches?

Réponses possibles:

- Ce sont toutes des stratégies visant à promouvoir le changement.
- Elles sont toutes plus efficaces quand elles sont planifiées systématiquement.
- Il s'agit dans tous les cas d'identifier une audience cible et d'adapter en conséquence des messages.

Insister sur le fait que le plaidoyer diffère des autres approches en ce que les activités de plaidoyer visent toujours à changer une politique ou un programme. Comme l'IEC, le plaidoyer s'appuie sur l'étape intermédiaire qui consiste à sensibiliser davantage les audiences cibles clés. Mais le plaidoyer ne s'arrête pas à cette sensibilisation. Le processus de plaidoyer arrive à son terme quand un décideur prend une mesure politique prescrite. Les participants font souvent remarquer que le grand public peut être l'audience cible d'une campagne de plaidoyer. Dans la plupart des cas, cependant, la prise de conscience publique vise à faire pression auprès d'un décideur particulier.

Rappeler aux participants qu'ils arriveront à distinguer une stratégie de plaidoyer d'une stratégie d'IEC ou de RP en examinant attentivement l'objectif fixé.

ETAPE 6

Distribuer le Document 1C - Le plaidoyer et les concepts apparentés et le lire avec les participants.

DOCUMENT 1A

EXEMPLES DE DEFINITIONS DE PLAIDOYER

Les définitions suivantes indiquent comment plusieurs organisations comprennent et mettent en œuvre le plaidoyer:

“Un **plaidoyer** est un acte ou un processus par lequel on soutient une cause ou un thème. Une campagne de plaidoyer est un ensemble d’actions ciblées visant à soutenir une cause ou un thème. Nous plaidons en faveur d’une cause ou d’un thème parce que nous voulons:

- faire en sorte que cette cause ou ce thème soit défendu;
- influencer les autres pour obtenir leur soutien; ou
- essayer d’influencer ou de modifier la législation qui s’y rattache.”

—Fédération Internationale pour la Planification Familiale: *IPPF Advocacy Guide 1995*

“Le **plaidoyer** est un processus qui comprend une série d’actions politiques, menées par des citoyens organisés en vue de transformer les rapports de pouvoir. La raison d’être d’un plaidoyer est d’accomplir des changements politiques spécifiques, pour en faire bénéficier la population engagée dans ce processus. Ces changements peuvent avoir lieu dans le secteur public ou dans le secteur privé. Un plaidoyer efficace s’effectue selon un plan stratégique et dans des délais raisonnables.”

—The Arias Foundation (Costa Rica)

“ Faire un **plaidoyer** consiste à prendre la parole, en attirant l’attention d’une communauté sur un thème important, et en proposant aux décideurs une solution. Faire un plaidoyer, c’est travailler avec d’autres personnes et organisations pour obtenir des changements.”

—CEDPA: *Cairo, Beijing and Beyond: A Handbook on Advocacy for Women Leaders*

“Par **plaidoyer**, on entend la promotion d’une cause ou l’influence exercée sur une politique, des affectations de fonds ou d’autres activités politiquement déterminées.”

—Advocates for Youth: *Advocacy 101*

“Des collègues en Inde décrivent le **plaidoyer** comme un processus organisé, systématique, intentionnel, qui influence les affaires publiques et qui change les rapports de pouvoir de façon à améliorer la vie des populations défavorisées. D’autres collègues d’Amérique latine y voient un processus de transformation sociale qui vise à donner forme à la participation publique, aux politiques et aux programmes afin de bénéficier aux populations marginalisées, de défendre les droits de l’homme et de protéger l’environnement. Les collègues africains expliquent que leur **plaidoyer** s’effectue en faveur des pauvres, reflète des valeurs essentielles telles que l’équité, la justice et le respect mutuel, et cherche avant tout à donner du pouvoir aux pauvres et à assumer des responsabilités envers eux.”

—Institute for Development Research: *Advocacy Sourcebook*

“ Le **plaidoyer** se compose de différentes stratégies ayant pour but d’influencer les décideurs au niveau local, provincial, national et international, et plus particulièrement:

Qui décide - élections, nominations et sélection des décideurs, juges, ministres, conseils d’administration, directeurs, administrateurs, etc.

Que décide-t-on - politiques, lois, priorités nationales, services, programmes, institutions, budgets.

Les décisions sont-elles prises - accessibilité des citoyens à l’information et au processus, étendue des consultations, responsabilité et réceptivité des décideurs envers les citoyens et autres acteurs sociaux.

Les politiques et les décisions sont des solutions à des problèmes concrets. Un plaidoyer efficace passe par une compréhension aiguë et une analyse précise d’un problème concret, et par une proposition cohérente de solution.”

—Interaction: *Women’s Advocacy Workshop materials*

S U I V I E T É V A L U A T I O N

- **Thème**
- **But et objectifs**
- **Audience cible**
- **Formulation du message**
- **Voies de communication**
- **Mobilisation de soutien**
- **Appel de fonds**
- **Mise en œuvre**

C O L L E C T E D E D O N N É E S

DOCUMENT 1C

LE PLAIDOYER ET LES CONCEPTS APPARENTES

Le tableau suivant illustre la différence entre un plaidoyer et plusieurs concepts apparentés. Un plaidoyer, en général, se distingue des autres approches par son objectif propre: le changement de la politique.

APPROCHE	ACTEURS/ ORGANISATEURS	AUDIENCE CIBLE	OBJECTIF	STRATEGIES	MESURER LE RESULTAT
Information, éducation, communication (IEC)	<ul style="list-style-type: none"> • Prestataires de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Individus • Segments d'une communauté (femmes, hommes, jeunes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser et changer les comportements 	<ul style="list-style-type: none"> • Classer en fonction des audiences cibles • Campagnes médiatiques • Communication en direction des communautés • Médias traditionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer connaissances/ aptitudes acquises et changement de comportement • Indicateurs de processus • Groupes de discussion focalisée • Statistiques de prestation de services
Relations publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'image de l'entreprise et augmenter les ventes 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicité à grande échelle (radio, TV, presse écrite) • Événements publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'opinion publique • Augmentation des ventes • Augmentation de la part de marché
Mobilisation communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • Membres et organisations communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Membres et dirigeants communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la capacité de la communauté à définir des priorités et à agir 	<ul style="list-style-type: none"> • Visites porte-à-porte • Conseils de village • Evaluation rurale participative (ERP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de processus et de résultats par rapport au thème • Qualité de la participation
Plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> • ONG • Instituts de recherche • Universités 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions publiques et décideurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Changer les politiques, les programmes et l'affectation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentrer sur les décideurs ayant le pouvoir d'influencer l'objectif du plaidoyer • Réunions de haut niveau • Événements publics (débat, manifestations, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de processus • Evaluation des médias • Entrevues avec des informateurs clés • Groupes de discussion focalisée • Sondage d'opinions

**Le problème qui appelle
une action politique**

Thème

But: Une définition du résultat
général à obtenir

Objectif: Etapes progressives vers
l'accomplissement du but; elles sont:

- spécifiques
- mesurables
- réalistes
- délimitées dans le temps

**But
Objectif**

Audience cible

Les décideurs que vous essayez d'influencer pour obtenir leur soutien face au problème, par exemple, parlementaires, notables locaux, fonctionnaires de ministères.

Formulation du message

Déclarations adaptées aux différentes audiences cibles, définissant le problème, spécifiant les solutions et décrivant les mesures à prendre.

Voies de communication

Moyens par lesquels un message est diffusé aux différentes audiences cibles, par exemple, radio, télévision, prospectus, conférences de presse, réunions.

Mobilisation de soutien

Forger des alliances avec d'autres groupes, organisations ou individus qui s'engagent à soutenir votre cause.

Appel de fonds

**Identifier et attirer des
ressources (argent,
équipements, volontaires,
fournitures, local) pour la
mise en œuvre de votre
campagne de plaidoyer.**

Mise en œuvre

**Exécuter un ensemble
d'activités planifiées en
vue d'accomplir les
objectifs du plaidoyer
(plan d'action).**

Collecte de données

**Rassembler, analyser et
utiliser les informations
quantitatives et
qualitatives appropriées
pour soutenir chaque
étape de votre campagne**

Suivi et Evaluation

**Suivi: Processus de collecte
d'informations permettant de
mesurer les progrès réalisés par
rapport aux objectifs de votre
plaidoyer.**

**Evaluation: Processus de collecte
et analyse d'informations visant
à déterminer si les objectifs du
plaidoyer ont été accomplis.**

DEUXIEME SESSION

THEMES DE PLAIDOYER, OBJECTIFS ET DYNAMIQUES DE POUVOIR

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

A la fin de la session, les participants pourront:

1. Sélectionner plusieurs thèmes autour desquels axer une campagne de plaidoyer
2. Etablir un objectif de plaidoyer pour chacun des thèmes
3. Utiliser une carte du pouvoir pour analyser les dynamiques de pouvoir relatives à un thème retenu pour le plaidoyer

DURÉE

3 heures 15 minutes

VUE D'ENSEMBLE DE LA SESSION

- A. Thèmes clés en matière de santé reproductive (45 minutes)
- B. Etablir un objectif de plaidoyer (1 heure)
- C. Carte du pouvoir (1 heure 30 minutes)

MATÉRIEL

- Tableau-papier et papier, marqueurs, scotch
- 3-4 paires de ciseaux, papier de couleur ou magazines pour la carte du pouvoir
- Définition de la santé reproductive sur un transparent ou sur un tableau-papier
- Carte du pouvoir, non remplie, sur un transparent ou un tableau-papier
- Appareil photo pour prendre des photos de l'atelier

DOCUMENTS

- 2A — Définition de la santé reproductive
2B — Liste de contrôle pour sélectionner un objectif de plaidoyer
2C — Carte du pouvoir

PRÉPARATION

Avant la session, recopier les instructions de la carte du pouvoir sur un tableau-papier (voir Activité C, Etape 3).

A. Thèmes clés en matière de santé reproductive (45 minutes)

★ NOTE AU FORMATEUR:

Si cette composante de l'atelier de plaidoyer est incorporée dans un atelier consacré à la santé reproductive (SR), l'activité A aura probablement déjà été traitée. Si vous avez déjà discuté et identifié les priorités en matière de santé reproductive, vous pouvez simplement vous référer à cette liste et sauter l'exercice qui suit.

ETAPE 1

Présenter les objectifs d'apprentissage de cette session et expliquer que les participants vont identifier les thèmes prioritaires en matière de santé reproductive. Puis ils vont s'exercer à établir des objectifs de plaidoyer clairs et en rapport avec les thèmes de SR choisis. Pour finir, ils utiliseront un outil - la "carte du pouvoir" - de manière à analyser les dynamiques de pouvoir relatives au thème retenu pour le plaidoyer.

ETAPE 2

Présenter la définition de la santé reproductive (Document 2A) sur un tableau-papier ou au rétroprojecteur. Lire la définition à haute voix ou demander à un participant de la lire. Faire remarquer que cette définition provient de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD) qui s'est tenue au Caire, en Egypte, en 1994. 180 gouvernements au total sont parvenus à un consensus autour de cette définition de la santé reproductive.

Confirmer avec les participants que cette définition peut s'appliquer à leur environnement. Vous pouvez aussi leur demander s'ils trouvent que certains aspects de cette définition sont surprenants.

ETAPE 3

Ensuite, inviter les participants à réfléchir en groupe afin d'identifier les thèmes de SR dans leur pays ou leur région. Demander aux participants de réfléchir sur la définition de la santé reproductive et de penser aux thèmes auxquels ils doivent faire face dans leur travail quotidien. Quels sont les inquiétudes et les problèmes des clients et des communautés auxquels ils s'adressent?

Inscrire toutes les réponses sur un tableau-papier (voir figure 2A).

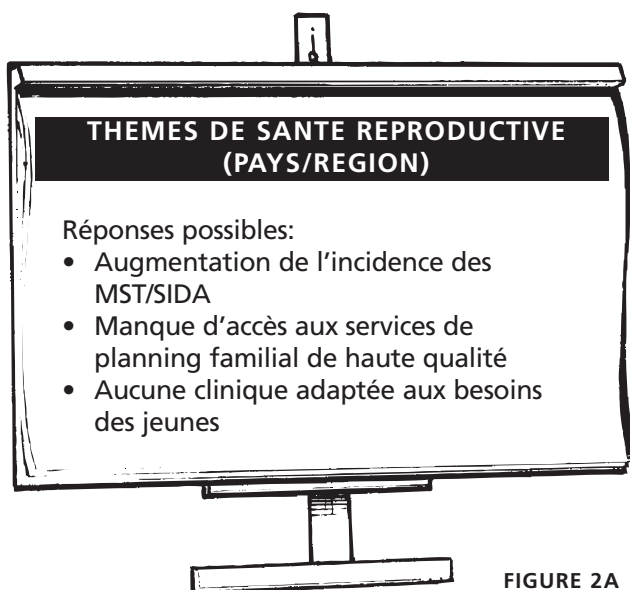


FIGURE 2A

ETAPE 4

A la fin de l'exercice de réflexion, vous aurez une liste très complète de thèmes, de défis et de difficultés en matière de santé reproductive. L'étape suivante permettra aux participants de classer les thèmes par ordre de priorité, tout en commençant à identifier la direction que va prendre le plaidoyer.

Pendant que les participants examinent les thèmes de SR, ils devraient essayer de définir une **solution politique** pour chaque thème. Prenons par exemple le cas de la violence dans les familles. Dans de nombreuses sociétés, la violence dans les familles est un problème très répandu dont les causes sont multiples. Une des stratégies permettant de diminuer

l'ampleur de ce problème serait pour les ONG de lancer une campagne de sensibilisation du public (ou d'IEC). En même temps, on pourrait diminuer la fréquence du problème en persuadant le Ministère de la Justice de faire appliquer les lois qui existent déjà dans ce domaine. Ou peut-être serait-il nécessaire que le Chef de la police crée et finance un programme de formation des agents de police en matière de violence dans les familles. Ces deux derniers exemples sont des stratégies de plaidoyer. S'il y a confusion entre le plaidoyer et les autres approches, se référer au tableau Le plaidoyer et les concepts apparentés préparé durant la première session.

ETAPE 5

De façon à faire la liste des priorités en matière de SR, demander à chaque participant de cocher (✓) sur le tableau-papier les trois thèmes les plus urgents se rapportant à son travail. Il peut être nécessaire d'éliminer de la liste les répétitions, avant que les participants ne commencent.

Donner aux membres du groupe quelques minutes pour s'approcher du tableau et identifier leurs thèmes.

ETAPE 6

A la fin du vote, certains thèmes de SR devraient sembler particulièrement importants pour le groupe. Additionner les réponses et noter le total à côté de chaque thème. Identifier les trois thèmes qui ont reçu le plus d'intérêt. S'il y a plusieurs thèmes qui sont classés en troisième position, le groupe peut en choisir un seul ou bien garder quatre thèmes de plaidoyer pendant le reste de l'atelier. La durée des sessions de l'atelier n'est prévue que pour trois thèmes. L'ajout d'un quatrième thème prolongera la plupart des sessions.

Il est à remarquer que le but de ce vote n'est pas de déterminer objectivement les thèmes de santé reproductive qui sont les plus importants dans la région, mais ceux qui importent le plus aux participants, dans leur travail et dans leur vie. Les défenseurs d'une cause obtiennent souvent de meilleurs résultats lorsqu'ils sont eux-mêmes profondément impliqués ou passionnés par le thème à défendre.

ETAPE 7

Avant de continuer, les participants devront former trois groupes de travail correspondant aux thèmes de SR identifiés. Ils devraient choisir un domaine qui les intéresse et dans lequel ils sont, de préférence, compétents. La méthode la plus simple est de demander à chaque participant d'écrire son nom sur un papier et d'indiquer son premier, deuxième et troisième choix (voir figure 2B).

<p>Votre nom</p> <ol style="list-style-type: none">1. Manque de services adaptés aux besoins des jeunes2. Rareté des préservatifs3. Les assurances ne couvrent pas les services de planning familial

FIGURE 2B

Ramasser les feuilles de papier et, si possible, faire une pause de façon à avoir le temps de constituer les groupes. Essayer de donner à chacun son premier et second choix; mais il est aussi important de chercher à obtenir dans chaque groupe une représentation équilibrée des sexes, des régions et des organisations.

ETAPE 8

Après avoir constitué les équipes, inscrire les noms des membres de chaque équipe sur un tableau-papier et expliquer aux participants qu'ils travailleront dans ces groupes jusqu'à la fin de la deuxième session.

B. Etablir un objectif de plaidoyer (1 heure)

ETAPE 1

De nombreux participants ont une grande expérience en matière d'établissement d'objectifs de programmes. Cette expérience les aidera beaucoup à fixer des objectifs de plaidoyer. Commencer par souligner l'importance d'un bon objectif pour le processus de planification, qu'il s'agisse d'une campagne de santé reproductive ou d'une campagne de plaidoyer. Selon sa qualité, un objectif peut soit clarifier soit compliquer les activités de planification qui suivent.

Demander aux participants la liste des critères qu'ils utilisent pour définir des objectifs programmatiques. Inscrire les réponses sur un tableau-papier. De nombreux groupes mentionnent les objectifs SMART (voir figure 2C).

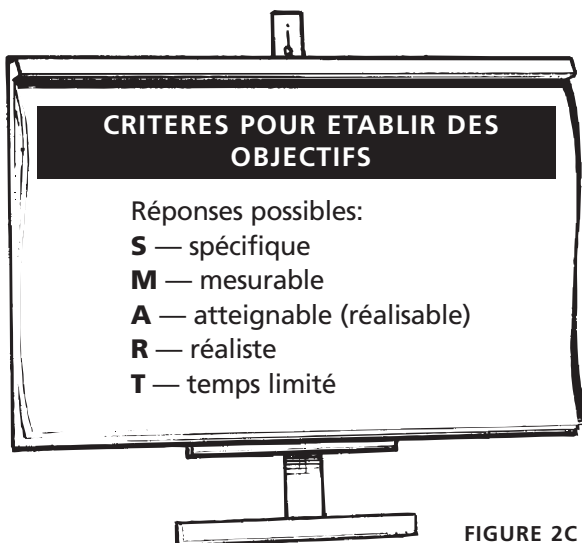


FIGURE 2C

Les participants peuvent avoir d'autres critères à ajouter à cette liste.

ETAPE 2

Demander aux participants quelles modifications ils apporteraient à la liste de façon à l'adapter aux objectifs du **plaidoyer**. Se référer à l'activité de la première session pendant laquelle les participants ont classé les fiches de plaidoyer. Un **but** de plaidoyer est un changement envisagé à long terme (5 à 10 ans). Un **objectif** de plaidoyer est une audience cible spécifique, à court terme et orienté vers l'action.

Les participants peuvent par exemple ajouter à la liste de l'exercice de réflexion les critères suivants:

- Est-ce que l'objectif a des chances de bénéficier du soutien du public?
- Est-ce que d'autres ONG se rallieront autour de cet objectif?

ETAPE 3

Un bon objectif de plaidoyer comprend plusieurs autres éléments. Présenter le contenu de la figure 2D sur un tableau-papier.

Tout en se préparant à définir des objectifs de plaidoyer, les participants devraient considérer ces trois éléments:¹

1. Identifier l'**acteur** ou le décideur qui a le pouvoir de faire de l'objectif du plaidoyer une réalité (par exemple, Ministre de la Santé, Responsable d'un sous-comité parlementaire, etc.).
2. Identifier l'**action** politique précise ou la réponse désirée pour atteindre l'objectif (par exemple adopter une certaine politique ou allouer des fonds pour soutenir une initiative).
3. Stipuler les **échéances** et le **degré de changement** désirés. Les objectifs du plaidoyer, normalement, portent sur une période de 1 à 2 ans. Est-ce que la politique peut être formulée et adoptée en 1 ou 2 ans? Et quelques objectifs - mais pas tous - indiquent également une mesure quantitative de changement. Par exemple:
 - Réaffecter 25% du budget régional des services de planning familial en direction des adolescents, avant la fin de la prochaine année fiscale; ou
 - Dans les six mois à venir, lancer et financer un programme de distribution à base communautaire pour desservir 40% des femmes et des hommes en âge de procréer dans une région X.

Les participants devraient être aussi précis que possible lorsqu'ils définissent les objectifs du plaidoyer.

ETAPE 4

Demander aux participants de travailler en équipe afin de définir deux objectifs de plaidoyer qui présentent une réponse politique à leur thème. Donner aux groupes 15 minutes pour définir dans les grandes lignes deux objectifs.

ETAPE 5

Ensuite, examiner et distribuer le Document 2B - *Liste de contrôle pour sélectionner un objectif de plaidoyer*. Les groupes devraient considérer leur premier objectif et l'analyser d'après les neuf critères donnés. Ils devraient ensuite faire de même avec le second objectif. Après avoir comparé les deux objectifs, les groupes devraient préparer une brève explication de l'objectif qu'ils ont choisi et dire pourquoi.

Donner 20 minutes aux équipes pour analyser leurs objectifs en utilisant la liste de contrôle.

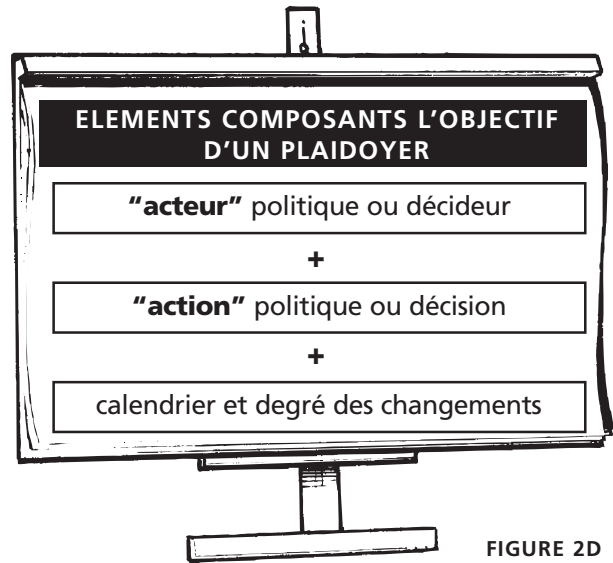


FIGURE 2D

¹ Ces éléments sont extraits du manuel de formation *Advocacy Training Guide de SARA/AED*

ETAPE 6

Inviter chaque groupe à présenter le résultat de son analyse. Assurez-vous que l'acteur politique et l'action politique sont clairement identifiés dans chaque objectif.

B. Carte du pouvoir (1 heure 30 minutes)

ETAPE 1

Préparation: assembler les ciseaux, scotch, papier de couleur ou magazines et les placer sur une table au milieu de la salle.

ETAPE 2

Dans l'activité suivante, les participants vont s'inspirer de leur travail dans le domaine de la SR et des objectifs de plaidoyer. Ils créeront des cartes du pouvoir afin d'identifier les relations de pouvoir, les sources de soutien et les oppositions. Cet exercice permettra de créer un schéma dynamique et visuel, qui guidera les équipes pendant l'élaboration de leurs stratégies de plaidoyer.

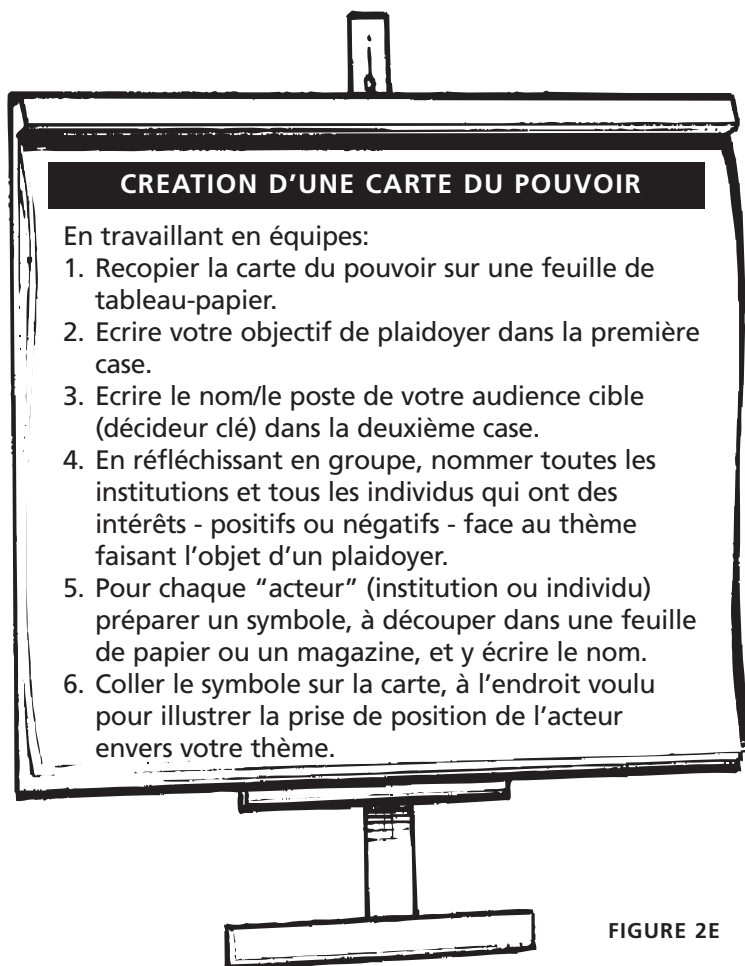


FIGURE 2E

ETAPE 3

Présenter la carte du pouvoir (Document 2C), non remplie, sur un tableau-papier ou sur un transparent, en même temps que l'activité présentée dans la figure 2E.

ETAPE 4

En présentant cette activité, vous verrez que plusieurs étapes requièrent plus d'explications que d'autres.

Etape # 4 - les participants devraient penser à des acteurs traditionnels et non traditionnels intervenant dans le processus politique, y compris les chefs communautaires, les personnalités, les dirigeants d'entreprises, etc.

Etape # 5 - les groupes peuvent faire preuve d'imagination dans le choix des symboles ou des images de magazines décrivant différents acteurs. Si l'acteur a beaucoup de pouvoir ou d'influence sur le thème, les participants doivent créer un symbole assez grand. Si l'acteur

s'intéresse au thème mais exerce peu d'influence sur l'audience cible ou le public en général, les participants devraient utiliser un symbole de petite taille.

Étape # 6 - si l'acteur soutient activement la résolution du thème/l'objectif, son symbole devrait être placé à l'extrême gauche de la carte. Si l'acteur y est fortement opposé, son symbole devrait être placé à droite. La ligne de neutralité se situe au centre de la carte.

Si deux acteurs sont très étroitement liés (par exemple: un directeur d'école et un syndicat de l'enseignement) les symboles peuvent se chevaucher ou être placés côte à côte pour illustrer l'interdépendance.

ETAPE 5

Prendre un exemple et présenter plusieurs étapes du processus:

Par exemple,

Objectif: Dans l'année qui vient, persuader le Responsable de la police d'instituer un programme de formation traitant de la violence dans les familles, pour tous les policiers en poste ou nouvellement recrutés.

Audience cible: Responsable de la police.

Mentionner plusieurs alliés comme les ONG de femmes ou des associations d'avocats, et montrer où les placer sur la carte. Citer plusieurs opposants éventuels (les agents de niveau intermédiaire qui disposent d'effectifs réduits pendant que les policiers suivent une longue formation) et les placer sur la carte.

ETAPE 6

Donner 45 minutes aux équipes pour finir leurs cartes du pouvoir.

★ NOTE AU FORMATEUR:

Il est conseillé de sortir à ce stade l'appareil photo. Les cartes du pouvoir sont souvent très intéressantes sur le plan visuel. Après les présentations, prendre rapidement une photo de chaque équipe avec sa carte du pouvoir - c'est une bonne occasion de prendre une photo.

ETAPE 7

Une fois le travail terminé, demander à chaque équipe de présenter au groupe sa carte du pouvoir.

Après chaque présentation, poser des questions au groupe entier, pour maximiser l'apprentissage de cet exercice.

- Y a-t-il d'autres alliés qui devraient être ajoutés à la carte? Y a-t-il d'autres opposants?
- Est-ce que la carte illustre bien le réseau de relations entre les "acteurs?"
- Où se situe sur la carte la plus grande partie du pouvoir et de l'influence?
- En fonction de ces dynamiques de pouvoir, comment orienteriez-vous vos efforts en matière de plaidoyer? Est-ce que vous vous appuyeriez sur le soutien existant, neutraliseriez l'opposition, ou essaieriez de convaincre les "indécis?"

ETAPE 8

Dans un intérêt pédagogique, il est important dans cet exercice de souligner que de nombreuses campagnes de plaidoyer réussies choisissent de renforcer le soutien dont elles disposent et de rallier des "indécis" à leur point de vue. Quelquefois, un contact direct avec l'opposition se transforme en conflit violent. A moins que le groupe de plaidoyer recherche ce degré de conflit - pour accroître l'attention des médias, par exemple - il est souvent recommandé de mettre l'accent sur les partisans de votre thème et ceux qui sont neutres. Dans tous les cas, cependant, il est essentiel de prévoir et d'anticiper l'argument ou le message de votre adversaire. Les défenseurs efficaces présentent leurs arguments de façon **pro-active**, au lieu de se contenter de répondre aux arguments de l'opposition.

Faire remarquer que la carte du pouvoir peut servir en permanence au plaidoyer. Par exemple, si un acteur neutre rejoint les partisans de votre thème, son symbole peut être déplacé de façon à illustrer sa nouvelle position.

C'est ainsi que se terminent les activités du premier jour. Utiliser une méthode simple pour évaluer rapidement ce premier jour. Par exemple:

- Nommer deux participants qui présenteront un résumé des points clés de l'apprentissage du premier jour, au début de la journée suivante.
- Placer un tableau-papier près de la sortie et demander à chaque participant d'y noter ses commentaires avant de sortir.

La santé reproductive est un état de bien-être physique, mental et social et n'est pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité, en ce qui concerne tous les aspects de l'appareil reproductif et de toutes ses fonctions et processus. Les individus peuvent alors avoir une vie sexuelle satisfaisante et sûre et la possibilité, ainsi que la liberté, de décider s'ils souhaitent ou non avoir des enfants, à quel moment et à quel intervalle. Les hommes et les femmes ont droit à l'information, à l'accès et au choix de méthodes de maîtrise de la fécondité sûres, efficaces, abordables et acceptables, et à l'accès à des soins de santé permettant une grossesse et une naissance sans danger.

—Programme d'action de la CIPD repris dans
*Action for the 21st Century/Reproductive Health
and Rights for All*
Family Care International (FCI), 1994

DOCUMENT 2B — LISTE DE CONTROLE POUR SELECTIONNER UN OBJECTIF DE PLAIDOYER

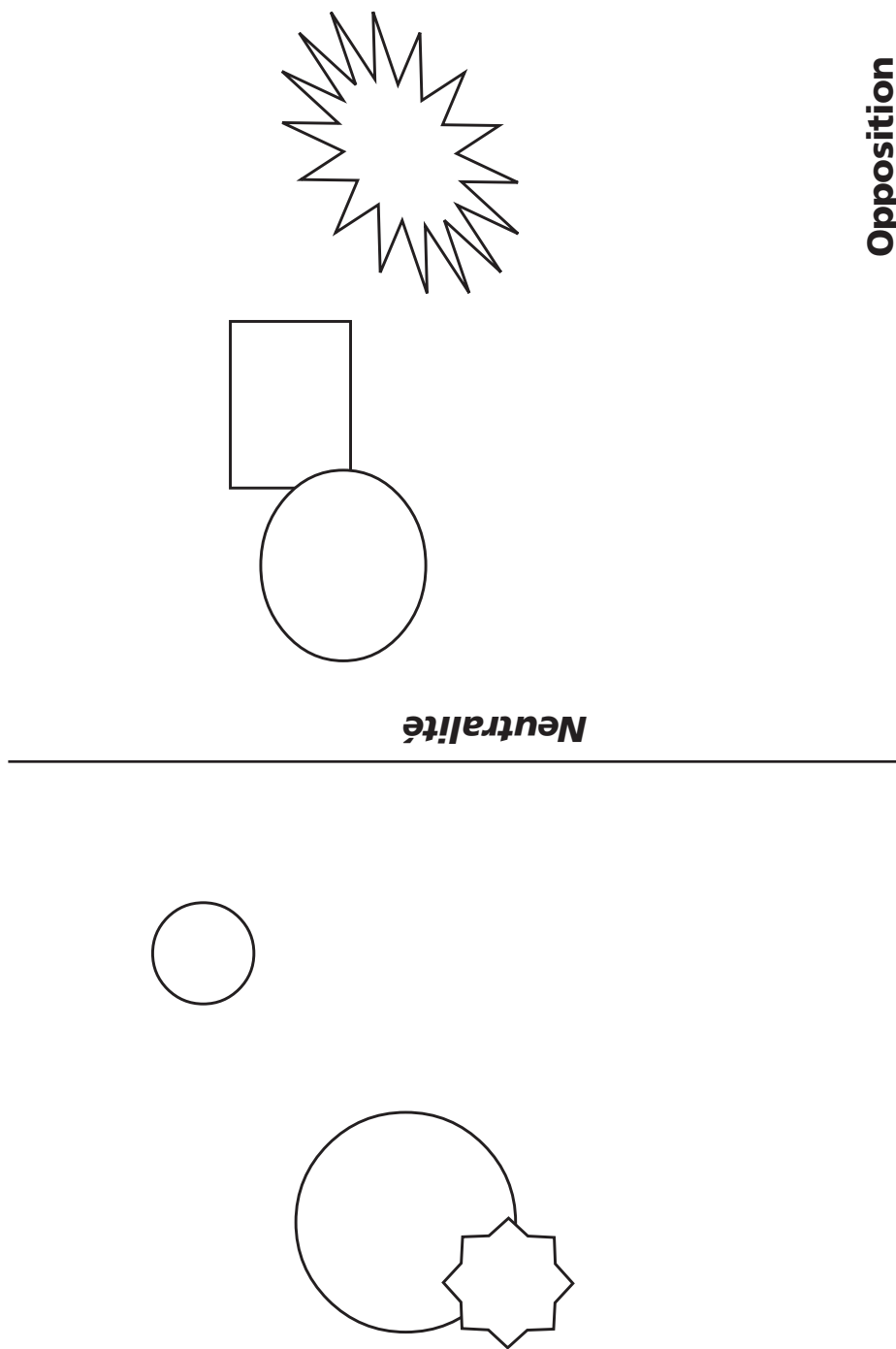
Cette liste de contrôle est extraite de *Advocacy Training Guide* de SARA/AED et adaptée à partir de *Organizing for Social Change* de la Midwest Academy. Elle a été conçue pour aider les groupes de plaidoyer à définir et à choisir des objectifs valides conduisant à un changement de politique.

CRITÈRES	OBJECTIF 1	OBJECTIF 2
Existe-t-il des données qualitatives et quantitatives indiquant que l'objectif améliorera la situation?		
L'objectif est-il réalisable? Même avec l'opposition?		
L'objectif bénéficiera-t-il du soutien d'une partie importante de la population? Les gens - s'intéressent ils suffisamment à l'objectif pour agir?		
Pourrez-vous obtenir des fonds ou d'autres ressources dont vous avez besoin pour atteindre l'objectif?		
Pouvez-vous identifier précisément les décideurs cibles? Quels sont leurs noms et leurs postes?		
L'objectif est-il facile à comprendre?		
L'objectif du plaidoyer a-t-il des limites de temps précises et réalisables?		
Etes-vous allié aux individus et organisations clés qui vous permettront d'atteindre l'objectif de votre plaidoyer? Comment l'objectif aidera-t-il à développer des alliances avec d'autres ONG, responsables ou acteurs?		
Les personnes s'efforçant d'atteindre l'objectif du plaidoyer auront-elles l'occasion de se familiariser avec le processus de prise de décision et d'y participer?		

DOCUMENT 2C
CARTE DU POUVOIR

Objectif du plaidoyer: _____

Audience cible: _____



Opposition

Neutralité

Soutien

TROISIEME SESSION

COMMUNICATION STRATEGIQUE - ANALYSE DE L'AUDIENCE

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

A la fin de la session, les participants pourront:

1. Identifier une audience cible et analyser son intérêt envers un thème faisant l'objet d'un plaidoyer
2. Adapter un message aux intérêts d'une audience cible

DURÉE

2 heures 30 minutes

VUE D'ENSEMBLE DE LA SESSION

- A. Techniques de persuasion (1 heure)
- B. Analyse de l'audience (1 heure 30 minutes)

MATÉRIEL

- Tableau-papier, marqueurs, scotch
- Objectifs d'apprentissage sur un tableau-papier
- Définition de la communication stratégique sur un tableau-papier
- Modèle de communication stratégique sur un tableau-papier

DOCUMENTS

- 3A — Formulaire d'analyse de l'audience
- 3B — Modèle de communication stratégique

PRÉPARATION

Avant la session choisir un long mur contre lequel les participants peuvent s'aligner. Ecrire les termes suivants sur trois feuilles du tableau-papier, à raison d'un terme par feuille:

- Entièrement d'accord
- Indécis
- Pas du tout d'accord

Afficher la première feuille (Entièrement d'accord) à un bout du mur. Afficher la seconde feuille (Indécis) au milieu et la troisième feuille (Pas du tout d'accord) à l'autre bout du mur.

Sur une feuille de papier, écrire deux affirmations controversées. Les participants devront s'aligner le long du mur, plus ou moins près de la réponse qui correspond à leur opinion sur chaque sujet. Les sujets devraient donc être choisis de façon à provoquer à la fois des réponses positives et des réponses négatives. Le formateur devra choisir ces sujets en fonction de l'environnement local. Lors d'ateliers précédents, les affirmations suivantes ont été utilisées avec succès:

1. *L'éducation sexuelle devrait être incorporée aux programmes officiels des écoles primaires (6 premières années).*
2. *Vous êtes Directeur des Services d'urgence d'un hôpital local. Vous apprenez que l'une des infirmières est séropositive. Pour cette raison, vous la renvoyez de son poste.*

A. Techniques de persuasion (1 heure)

ETAPE 1

Examiner, avec les participants, les objectifs d'apprentissage.

ETAPE 2

En guise d'introduction à l'analyse de l'audience, le groupe va participer à un exercice sur l'opinion publique et les techniques de persuasion. Expliquer que le long mur représente différents degrés de l'opinion publique, allant de "Entièrement d'accord" à "Pas du tout d'accord." Les participants peuvent s'imaginer qu'ils sont en train de participer à un sondage rapide d'opinion publique.

Annoncer aux participants que vous allez lire une affirmation à haute voix et qu'ils exprimeront leur opinion en se plaçant, physiquement, le long du mur, à l'emplacement qui correspond le mieux à leur point de vue. Faire remarquer qu'il n'est pas nécessaire de se placer précisément sous l'inscription "Entièrement d'accord" ou "Pas du tout d'accord." Ils peuvent choisir n'importe quel emplacement intermédiaire le long du mur.

Vérifier que les participants ont bien compris les instructions avant de lire la première affirmation. Leur faire savoir qu'il vont se faire une opinion à la lecture de l'affirmation telle qu'elle est présentée, et qu'ils ne pourront pas la modifier ou poser des questions.

ETAPE 3

Lire la première affirmation lentement et clairement; il est important que chacun entende les mêmes mots. Puis relire l'affirmation une seconde fois.

Demander à tous les participants de se lever et de se placer le long du mur en fonction de leur opinion.

ETAPE 4

Quand tous les participants se sont placés le long du mur, leur dire qu'ils vont s'exercer aux techniques de persuasion en essayant de convaincre les "indécis" de changer de place et d'adopter leur position.

Informez les participants qu'ils sont encouragés à changer de place si leur opinion évolue pendant l'exercice.

Se tourner vers ceux qui se tiennent sous l'inscription "Entièrement d'accord." Inviter deux ou trois participants à expliquer **brièvement** leur point de vue de façon à persuader les "indécis." Regarder si quelques indécis sont persuadés et changent de place.

Ensuite, inviter un ou deux membres du groupe des "Pas du tout d'accord" à énoncer leur point de vue, afin d'en persuader d'autres personnes. Essayer de diriger

le groupe de manière à éviter que les esprits s'enflamment. Si la discussion s'échauffe trop, rappeler simplement au groupe que l'objectif n'est pas de débattre d'un thème, mais plutôt de convaincre une audience indécise.

Enfin, demander aux "indécis" pourquoi ils sont indécis et s'ils sont disposés à changer d'avis. Essayer d'identifier précisément l'argument ou la technique de communication qui les a fait changer d'avis.

ETAPE 5

Après avoir passé 5 à 10 minutes sur la première affirmation, mettre un terme à la discussion et lire la seconde affirmation. A nouveau, lire les mots lentement et clairement. Répéter la procédure des étapes 3 et 4.

ETAPE 6

Après avoir terminé l'exercice avec la deuxième affirmation, demander aux participants de se rasseoir. Mener une discussion portant sur ce que les participants ont appris pendant l'exercice. Voici quelques exemples de questions et de réponses pouvant alimenter la discussion:

Lorsque vous faisiez partie d'une audience le long du mur, quelle est la technique de persuasion qui vous a fait changer d'avis?

- Utilisation de faits et de chiffres
- Utilisation d'exemples réels, de personnes
- Arguments convaincants à un niveau personnel
- L'écoute de mon point de vue

Le présentateur a-t-il utilisé des techniques qui vous ont déplu ou vous ont rendu hostile à son point de vue?

- Elever la voix
- Exagérer les faits

Quand l'objectif est de renforcer le soutien dont bénéficie votre thème, quelle est la technique la plus efficace - organiser un débat avec vos adversaires ou persuader les personnes neutres?

- Cela peut varier d'une campagne de plaidoyer à une autre. Dans de nombreux cas, cependant, attaquer l'opposition ne fait qu'envenimer le débat. Dans de nombreux pays, le débat sur l'avortement est un bon exemple: les deux camps utilisent souvent des arguments violents et des images choquantes pour attaquer la position de l'adversaire. Quelquefois cette approche éloigne le public neutre du sujet.

Pour renforcer ces différents points, vous pouvez retourner aux cartes du pouvoir qui ont été remplies (deuxième session) et revoir les commentaires précédents ou les décisions que les équipes ont prises en vue d'orienter leurs efforts de plaidoyer.

B. Analyse de l'audience (1 heure 30 minutes)

ETAPE 1

Commencer cette activité en soulignant l'importance de la communication stratégique dans le plaidoyer. Un plaidoyer efficace dépend de la capacité d'un responsable à persuader un décideur et/ou à le convaincre d'agir.

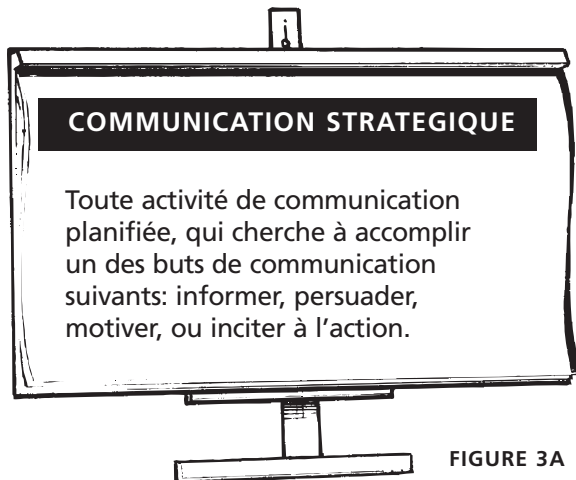


FIGURE 3A

Examiner, sur un tableau-papier, la définition de la communication stratégique présentée dans la figure 3A.

ETAPE 2

Demander aux participants de penser à une occasion où ils ont été persuadés de changer d'avis. Qu'est-ce qui les a fait changer d'opinion? Obtenir quelques réponses.

Réponses possibles:

- Une source crédible
- Des données convaincantes
- Le récit d'une expérience personnelle

ETAPE 3

Expliquer qu'un des éléments clés de la communication stratégique est de bien comprendre votre audience et d'envisager un thème en se plaçant de son point de vue. Le défenseur d'une cause doit réfléchir à ce qui motivera une audience cible à soutenir sa cause. C'est peut-être là le plus grand défi de la communication stratégique - la capacité de se mettre à la place de l'audience cible et de voir l'intérêt qu'elle a à soutenir votre cause. Essayer de penser aux risques et aux avantages potentiels qui se présenteront à votre audience cible lorsqu'elle se ralliera à votre cause.

ETAPE 4

Considérer par exemple une organisation à base communautaire (OBC) qui s'inquiète de la transformation d'un terrain vague en dépôt d'ordures. Imaginer que l'organisation ait obtenu un entretien avec le maire de la localité pour attirer son attention sur le problème. L'organisation espère convaincre le maire d'allouer les fonds qui permettront de nettoyer le dépôt d'ordures et de le maintenir en bon état à l'avenir.

Demander aux participants d'envisager la situation du point de vue du maire, et de définir plusieurs avantages qu'il pourrait retirer de la situation s'il soutenait l'objectif du plaidoyer. Incrire les réponses sur un tableau-papier.

Réponses possibles:

- *Publicité positive*
- *Appui accru des électeurs*
- *Création d'emplois à court terme*

ETAPE 5

Faire remarquer que les défenseurs efficaces anticipent, en effectuant une analyse systématique, les facteurs qui motiveront leur audience. En fonction des résultats de cette analyse, les intérêts de l'audience sont intégrés à la stratégie du plaidoyer.

ETAPE 6

Distribuer le Document 3A - *Formulaire d'analyse de l'audience*¹ et le lire avec les participants.

Avant d'exécuter une campagne de plaidoyer, le groupe de plaidoyer peut utiliser le Formulaire d'analyse de l'audience comme outil de planification. Les défenseurs d'une cause commencent par définir l'audience politique cible, ou l'audience qu'ils ont l'intention de persuader. Dans ce cas, les participants peuvent se reporter à leurs cartes du pouvoir et reprendre dans le *Formulaire d'analyse de l'audience* leur audience cible et le thème choisi pour le plaidoyer.

Ensuite, le formulaire sert à évaluer l'audience cible en fonction des facteurs suivants:

Degré de familiarité avec votre réseau ou organisation -

L'audience cible a-t-elle été en relation avec votre groupe par le passé? De quelle nature ont été ces relations?

Degré de connaissance du thème faisant l'objet du plaidoyer -

L'audience est-elle bien informée ou manque-t-elle d'informations exactes?

Degré d'accord avec votre position sur le thème -

Sur la carte du pouvoir, l'audience cible est-elle favorable, opposée, ou neutre?

Degré de soutien manifesté par le passé -

L'audience a-t-elle activement soutenu votre position face au thème? Décrivez ce soutien.

Finalement, faire la liste des avantages ou intérêts relatifs au thème, du point de vue de l'audience. Rappeler l'exemple du maire qui veut élargir sa base électorale. Identifier également les audiences secondaires ou "les personnes influentes" qui peuvent avoir un impact sur votre audience cible. Ne pas se limiter aux milieux professionnels et inclure aussi les relations personnelles. Quelquefois un parent ou l'époux d'un décideur de haut niveau peut être un très bon intermédiaire.

¹ Adapté à partir du travail de Thomas C. Leonhardt, consultant pour le CEDPA.

ETAPE 7

Faire travailler les participants en équipes, de façon à remplir le *Formulaire d'analyse de l'audience*. A nouveau, ils devraient se référer à leurs cartes du pouvoir et reprendre dans le Formulaire d'analyse de l'audience et le thème/l'objectif choisi. Accorder 30 minutes pour le travail de groupe.

ETAPE 8

Quand les *Formulaires d'analyse de l'audience* sont remplis, inviter chaque groupe à résumer son travail en cinq minutes. Répondre aux questions et commentaires de l'ensemble des participants.

QUESTIONS POUR LA DISCUSSION:

- Si certains des facteurs de l'audience cible ont un score faible, comment allez-vous remédier à ce problème?
- En vous fondant sur l'analyse, comment allez-vous formuler un message de plaidoyer qui plaira à votre audience?

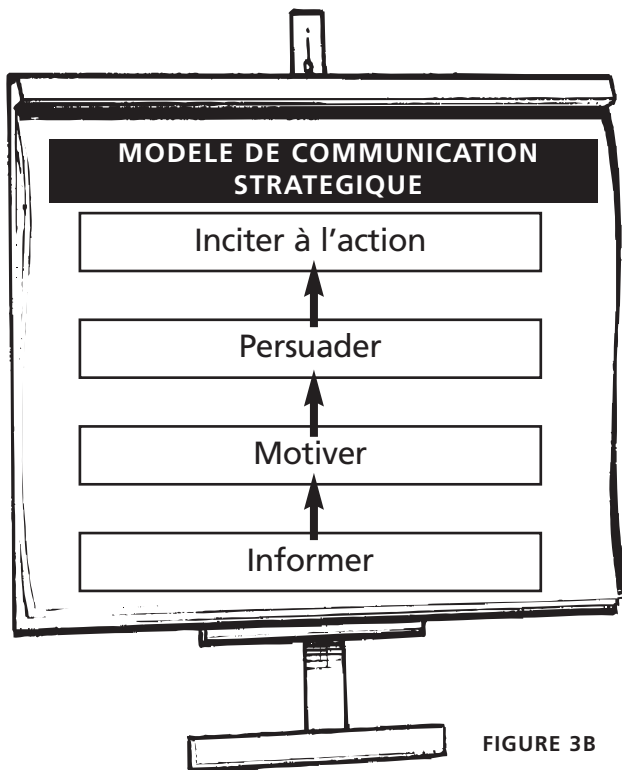


FIGURE 3B

ETAPE 9

Avant de passer à l'élaboration du message, présenter le *Modèle de communication stratégique*² (Document 3B) sur un tableau-papier (voir figure 3B).

La plupart des efforts de plaidoyer (ainsi que des campagnes d'IEC) sont principalement axés sur le premier niveau de ce modèle - Informer. Comme l'illustre ce modèle, certains objectifs des niveaux suivants de la stratégie de communication auront un impact plus important. Une stratégie de communication efficace cherche à **motiver** l'audience pour qu'elle se sente concernée par le thème. Demander aux participants de penser à une affiche ou à un message qui les a incités à s'intéresser à une cause particulière. Au troisième niveau, un message de plaidoyer devrait chercher à **persuader** l'audience à adopter une position désirée vis-à-vis du thème. Enfin, le message devrait **inciter l'audience à agir**.

Se référer au tableau qui compare le plaidoyer avec l'IEC et d'autres concepts apparentés (première session). Bien qu'il faille mettre en œuvre tous les niveaux du *Modèle de communication stratégique*, une campagne de plaidoyer réussie est une campagne qui atteint le niveau le plus élevé - Inciter à l'action. Le décideur a-t-il pris une décision favorable au problème faisant l'objet du plaidoyer? A-t-il ou a-t-elle adopté une nouvelle politique ou modifié une politique existante?

Chaque effort de communication stratégique devrait viser à atteindre le niveau le plus élevé possible. Tout en se préparant à élaborer des messages de plaidoyer, les participants devraient réfléchir à la façon dont ils vont inciter leurs audiences à agir en ce qui concerne les problèmes faisant l'objet du plaidoyer.

DOCUMENT 3A

FORMULAIRE D'ANALYSE DE L'AUDIENCE³

Audience Cible _____

Thème faisant l'objet du plaidoyer _____

Evaluer l'audience cible

(1=faible; 5=élevé)

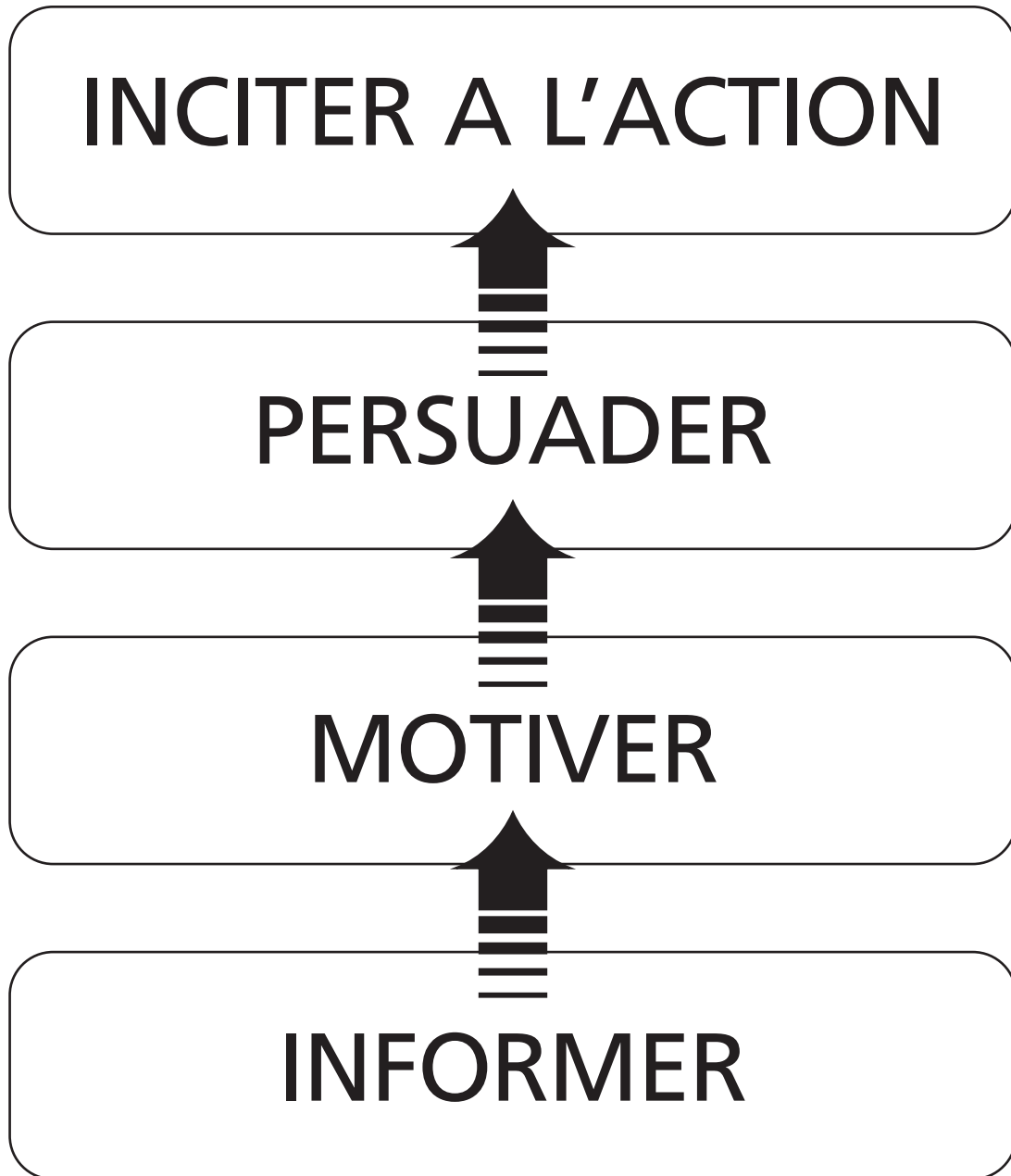
Degré de familiarité avec votre réseau/organisation	1	2	3	4	5
Degré de connaissance du thème de votre plaidoyer	1	2	3	4	5
Degré d'accord avec votre position vis-à-vis du thème	1	2	3	4	5
Degré de soutien du thème manifesté par le passé	1	2	3	4	5

Identifier votre audience cible:

Intérêts/avantages :
potentiels liés au thème

Influences:
(Audiences secondaires pouvant exercer
une influence sur votre audience cible)

³ Adapté à partir du travail de Thomas C. Leonhardt, consultant pour le CEDPA.



QUATRIEME SESSION

ELABORATION ET DIFFUSION DU MESSAGE

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

A la fin de la session, les participants pourront:

1. Identifier les éléments d'un message efficace de plaidoyer
2. Elaborer et diffuser un message de plaidoyer dans différents cas de figure

DURÉE

3 heures

VUE D'ENSEMBLE DE LA SESSION

- A. Formulation du message (1 heure 30 minutes)
- B. Diffusion du message: Jeux de rôles (1 heure 30 minutes)

MATÉRIEL

- Tableau-papier et papier, marqueurs, scotch
- 3 scénarios de jeux de rôles inscrits sur fiches ou feuilles de papier
- 4-5 messages publicitaires extraits de magazines locaux
- Objectifs d'apprentissage sur un tableau-papier
- Message d'une minute sur un tableau-papier
- Exercice du jeu de rôles sur un tableau-papier

DOCUMENTS

- 4A — Fiche d'élaboration du message
- 4B — Scénarios de jeux de rôles (à adapter)

PRÉPARATION

Avant la session, choisir quatre ou cinq messages publicitaires dans des magazines locaux. Chaque message devrait se composer d'une phrase de promotion simple, du type "Tropical Airways vous amène à bon port, à temps, en tout confort...", ainsi que d'images et d'un texte supplémentaire. Pour cet exercice, les messages commerciaux sont préférables aux messages de marketing social, par exemple aux slogans en faveur du planning familial. Si les participants connaissent trop le sujet choisi, ils risquent de ne plus être objectifs. Découper les 4-5 messages et les coller chacun séparément sur une feuille du tableau-papier. Afficher chaque message sur un mur différent de la salle, de façon à ce que les participants puissent bien les voir.

Préparer un scénario de jeu de rôles pour chaque équipe. Le scénario devrait correspondre à l'objectif de plaidoyer et à l'audience cible que chaque équipe a identifiés. Le Document 4B - *Scénarios de jeux de rôles* propose des idées supplémentaires. L'idéal est de présenter un mode de diffusion différent pour chaque scénario (par exemple, entretien, conférence de presse, discussion ou forum public, etc.). Il peut aussi être utile d'enregistrer au magnétoscope les jeux de rôles et de les rediffuser au groupe pour obtenir ses commentaires.

A. Formulation du message (1 heure 30 minutes)

ETAPE 1

Présenter les objectifs d'apprentissage de cette session.

Informez les participants que cette session est centrée sur l'élaboration de messages persuasifs de plaidoyer. L'analyse de l'audience qui a été effectuée au préalable servira de base à l'élaboration du message.

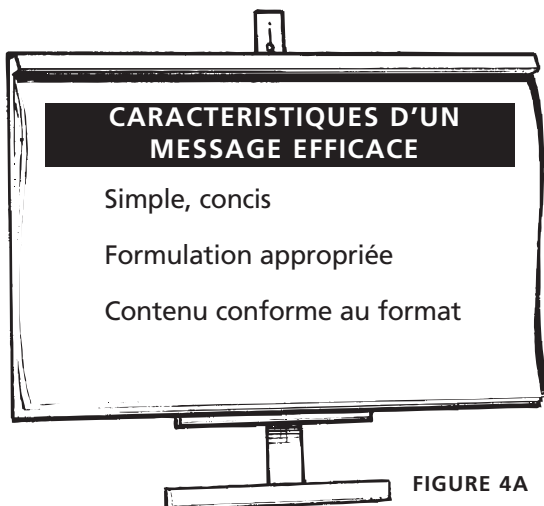
En guise d'introduction, se référer aux quatre ou cinq messages publicitaires affichés sur les feuilles du tableau-papier, dans la salle. Expliquez aux participants que vous allez lire à haute voix les messages et qu'ils devront se lever et se placer à côté du message qui leur plaît.

ETAPE 2

En vous déplaçant dans la salle, d'un message à l'autre, lire à haute voix le slogan promotionnel de chaque message. Après avoir lu clairement tous les messages, demander aux participants de se lever et de se placer à côté du message qui leur plaît le plus. Ils se promèneront peut-être dans la salle pendant une minute ou deux pour regarder les différentes images. Vous devriez finir par avoir des petits groupes de participants autour de chaque message.

ETAPE 3

Quand tous les participants ont choisi un message, leur demander d'identifier, en coopération avec les participants qui ont choisi le même message, les caractéristiques du message qui le rendent attirant auprès du public. Leur demander de noter ces caractéristiques (c'est-à-dire pourquoi le message leur plaît) de part et d'autre du message, sur la feuille du tableau-papier.



Demander à chaque groupe de lire à haute voix sa liste de caractéristiques. Pendant que les groupes lisent leurs listes, inscrire leurs points de vue sur un tableau-papier, comme l'indique la figure 4A.

ETAPE 4

Après que les participants ont lu leurs commentaires sur les messages, demander leur de se rasseoir à leur place. Referrez-vous à la liste que vous avez préparée sur un tableau-papier et demandez si quelqu'un a d'autres caractéristiques à y ajouter.

Quelques caractéristiques qui peuvent être mentionnées:

- Un message crédible
- Ton et style correspondant au message (par exemple: sérieux, humour, etc.)

ETAPE 5

Inscrire sur un tableau-papier, comme l'indique la figure 4B, les cinq éléments du message. Ces éléments sont extraits de *Advocacy Training Guide* de AED/SARA.

ETAPE 6

Examiner les Cinq éléments et développer chacun des points:

1. Contenu -

Le contenu est l'idée centrale du message. Quel est le point principal que vous voulez communiquer à votre audience? Quelle est l'idée principale que l'audience devrait retenir du message?

2. Langage -

Le langage comprend des mots que vous choisissez pour communiquer votre message. Les termes choisis sont-ils clairs ou peuvent-ils être interprétés différemment par différentes audiences? Il est évident que vous n'utiliserez pas la même formulation selon que vous vous adressez à des chercheurs d'université ou à un groupe de jeunes.

3. Messenger/Source -

Le messenger ou la source est la personne qui diffusera le message. Le messenger est-il crédible auprès de votre audience cible? Est-il possible de choisir comme messagers des représentants de la communauté affectée par le changement de politique? Par exemple, pouvez-vous inviter un chef de la communauté à participer avec vous à une réunion de haut niveau avec un décideur? Quelquefois, à la table des décideurs, les ONG peuvent être des intermédiaires efficaces représentant les populations concernées.

4. Format/Médium -

Le format ou médium est le moyen de communication que vous utilisez pour diffuser le message. Quel est le format le plus convaincant pour atteindre votre audience cible — une pétition signée, un entretien, une publicité à la télévision ou à la radio?

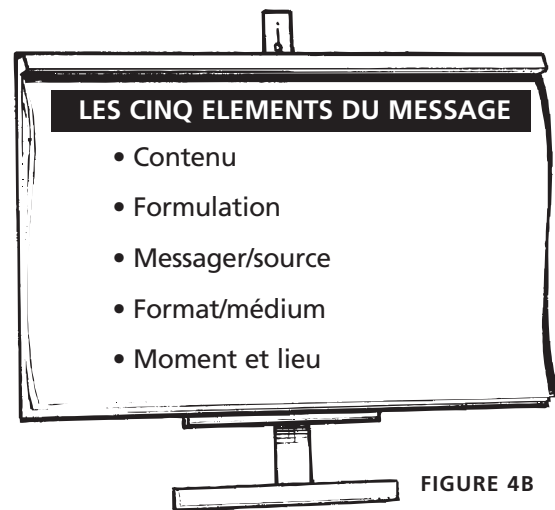


FIGURE 4B



FIGURE 4C

Mener un exercice rapide de réflexion en groupe sur les différentes manières de diffuser les messages de plaidoyer. Les tactiques les plus utilisées varient d'un pays à l'autre. Cependant, il est utile d'en dresser une liste complète afin de donner aux participants de nouvelles idées et de stimuler la créativité. Demander aux participants de nommer des formats ou des tactiques souvent utilisés qu'ils connaissent, et inscrire les réponses sur un tableau-papier (voir figure 4C).

Lorsque le groupe a réfléchi sur tous les moyens de diffuser un message, lui demander d'identifier les tactiques qui conviennent le mieux à des audiences cibles particulières.

Prendre par exemple le cas de décideurs de haut niveau. Quelles sont les tactiques qui auront vraisemblablement le plus grand impact sur un décideur? Etant donné que les décideurs ont souvent peu de temps, les réponses suivantes peuvent être proposées: des dossiers d'information, des fiches d'information, des entretiens, des forums politiques, etc.

Poser la même question à propos des formats qui permettent le mieux de mobiliser le public en faveur d'un changement de politique.

Demander aux participants d'identifier plusieurs facteurs qui les aideraient à sélectionner le format et la tactique appropriés. D'après quels critères vont-ils choisir une tactique plutôt qu'une autre?

Réponses possibles:

Coût -

Les médias comme la radio et la télévision peuvent être très coûteux. Un groupe de plaidoyer devrait chercher à utiliser ces médias gratuitement ou à coût réduit.

Risque -

Le risque est un élément qui différencie le plaidoyer des activités d'IEC ou des relations publiques. Quand une ONG ou un réseau présente au public un plaidoyer — particulièrement un sujet à controverse, il y a toujours un risque que leur réputation en pâtisse. Certaines tactiques de plaidoyer sont plus risquées que d'autres. Les débats publics et les forums en direct présentant les partisans et les opposants peuvent parfois s'envenimer. Néanmoins, il est possible de minimiser les risques en planifiant sérieusement, en choisissant avec soin les intervenants et en organisant des répétitions.

Visibilité -

Il arrive qu'une ONG ou qu'un réseau choisisse une tactique particulière lorsqu'un contact ou une relation peut leur permettre de rehausser la visibilité d'un événement. Peut-être une personnalité, ou un fonctionnaire de haut rang, accepteraient-ils de visiter un site de projet? Ce serait alors une excellente occasion de faire appel à d'autres décideurs pour visiter le site et promouvoir un objectif particulier du plaidoyer.

5. Moment et lieu -

Quand et où diffuserez-vous votre message de plaidoyer? Y a-t-il en ce moment une campagne électorale qui puisse rendre les décideurs mieux disposés que d'ordinaire à votre message? Y a-t-il d'autres événements politiques auxquels vous pouvez vous relier pour attirer davantage l'attention sur votre thème? Quelques groupes de plaidoyer intègrent leurs stratégies de communication à des événements tels que la Journée internationale de la femme ou la Journée de la lutte mondiale contre le SIDA.

ETAPE 7

Maintenant que les participants ont identifié les caractéristiques des messages efficaces, ils devraient élaborer des messages de plaidoyer qui répondent aux intérêts et aux prises de positions de leur audience cible. Distribuer le Document 4A - *Fiche d'élaboration du message* - qui incorpore les Cinq éléments du message, et donner, à chaque équipe, 30 minutes pour élaborer un message de plaidoyer. A la fin des 30 minutes, chaque groupe devra présenter brièvement sa fiche.

Tout en travaillant au **contenu** du message, chaque groupe devrait en développer l'idée centrale. S'il leur vient à l'esprit un slogan qui illustre bien le message, pour une affiche ou pour une brochure, ils pourraient également le présenter.

ETAPE 8

Quand les trois équipes ont fini leur travail, demander à chacune d'entre elles de faire un résumé de leur fiche. (Après la présentation de chaque équipe, interroger les autres sur leurs réactions et sur ce qu'ils pourraient ajouter).

- *L'idée centrale est-elle claire?*
- *Etes-vous d'accord sur le choix du messenger, du format, du moment, du lieu?*

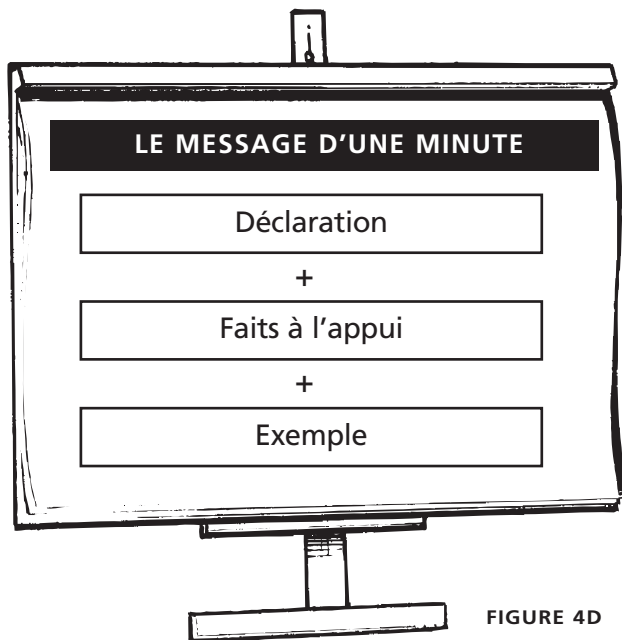
B. DIFFUSION DU MESSAGE: JEUX DE RÔLES (1 HEURE 30 MINUTES)

ETAPE 1

Pour terminer la section sur la communication stratégique, les participants vont s'exercer à diffuser des messages de plaidoyer auprès des décideurs. Dans la mesure du possible, fournir à chaque équipe un scénario de jeu de rôles qui corresponde à l'objectif du plaidoyer et à l'audience avec lesquels ils ont travaillé ces deux derniers jours. Le Document 4B donne des idées de jeux de rôles qui peuvent être adaptés à diverses situations.

ETAPE 2

Avant de distribuer les scénarios de jeux de rôles, rappeler à quel point il est important de présenter un message clair, concis, en temps limité. Les groupes de plaidoyer invitent souvent des journalistes à assister à la diffusion de leurs messages auprès des décideurs. Si des médias sont présents, il est d'autant plus important de présenter un message particulièrement concis.



De façon à maintenir l'intérêt du décideur ou des spectateurs, l'auteur d'un plaidoyer devrait être capable de communiquer son idée principale dans un intervalle de 30 secondes à une minute. A l'aide du tableau-papier, présenter l'approche de la figure 4D, qui permet de diffuser un Message d'une minute.

ETAPE 3

Ce modèle simple aidera le présentateur à élaborer ou à adapter un message, en vue d'un passage à la télévision ou d'un entretien avec des journalistes de la presse écrite.

Déclaration –

C'est l'idée centrale du message (tel qu'il est défini dans la Fiche d'élaboration du message). En plusieurs phrases convaincantes, l'auteur du plaidoyer devrait présenter "l'essence" de son message.

Faits à l'appui-

Citer des faits à l'appui de la déclaration ou de l'idée centrale. Le présentateur devrait se servir de données auxquelles l'audience peut s'identifier, par exemple:

Seuls 2 adultes sur 5 en âge de procréer ont accès aux services de PF

Au lieu de

4.253.800 adultes en âge de procréer ont accès aux services de PF

Exemple –

Après avoir fourni les faits, le présentateur devrait donner un visage humain à son exposé. Une anecdote basée sur une expérience vécue personnalise les faits et les chiffres.

ETAPE 4

Lire à haute voix l'exemple qui suit, provenant d'un groupe de plaidoyer basé aux Etats-Unis et travaillant sur les problèmes de violence familiale:

Déclaration –

Il faut mettre un terme à la violence perpétrée contre les femmes au sein des familles. La violence contre les femmes a été tolérée pendant longtemps et les femmes ont souffert en silence. L'étendue du problème a été passée sous silence.

Faits à l'appui –

Aux Etats-Unis, une femme est physiquement agressée toutes les huit secondes et une femme est violée toutes les six minutes. Selon un rapport de 1992 du Comité judiciaire du Sénat américain, les violences conjugales sont plus fréquentes aux Etats-Unis que le total cumulé d'accidents de la route, d'agressions et de décès dus au cancer.

Exemple –

Notre ONG a aidé une femme nommée Maria. Il y a un an, Maria a réussi à mener de front maternité et carrière. Mais elle a entamé une relation avec un partenaire qui la maltraite et sa vie a considérablement changé. Elle a perdu son emploi pour manque de ponctualité et ses enfants ont été punis à l'école pour agression et mauvaise conduite. Maria n'est qu'un exemple parmi d'autres des nombreuses ramifications de la violence familiale.

ETAPE 5

Demander aux participants de faire la critique de cet exemple d'un message d'une minute: manque-t-il quelque chose?

La partie qui a besoin d'être améliorée est celle qui **incite le décideur à l'action**. A la fin du message, le présentateur devrait indiquer clairement ce que l'audience peut faire pour changer la situation. Par exemple, le présentateur peut demander au décideur d'apporter son soutien à l'établissement d'une ligne téléphonique spéciale

pour les cas de violence familiale. Quel que soit l'objectif du plaidoyer, il doit être clairement présenté à l'audience cible comme une **incitation à l'action!**

Pour se préparer aux jeux de rôles, les participants devraient se référer au message d'une minute. Cela les aidera à utiliser leur temps judicieusement, particulièrement si les médias sont présents.

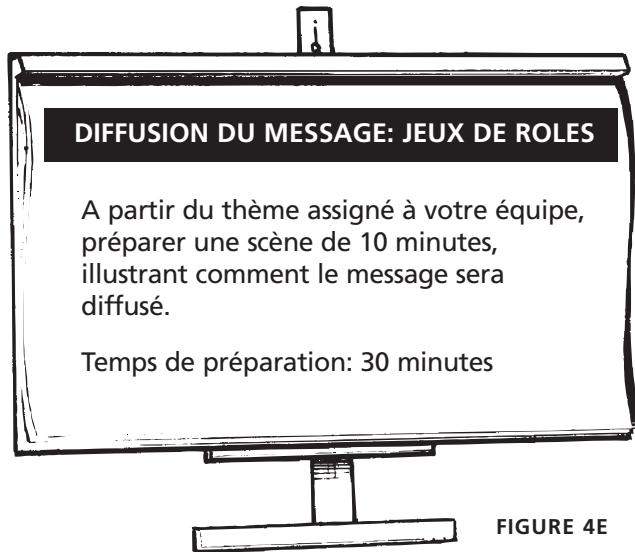


FIGURE 4E

ETAPE 6

Distribuer un scénario de jeu de rôles à chaque équipe. Vérifier que chaque équipe comprend son scénario. Présenter la tâche de la figure 4E sur un tableau-papier.

Encourager les participants à utiliser tous les matériaux et accessoires dont ils ont besoin. En plus de la préparation du jeu de rôles, chaque groupe devrait commencer sa présentation en expliquant la scène à l'audience. A la fin de la scène, les acteurs devraient décrire les mesures de suivi qu'ils prendraient. Que feront-ils pour s'assurer que leur audience reste fidèle à leur cause? On peut par exemple proposer des lettres de relance, des dossiers d'information, la diffusion auprès des médias du résultat obtenu, etc.

ETAPE 7

Quand les groupes sont prêts à présenter leurs dix minutes de jeux de rôles, placer les chaises comme dans un théâtre. Rappeler aux groupes qu'ils doivent commencer leur représentation en résumant le rôle qui leur a été attribué.

ETAPE 8

Après chaque présentation, obtenir des commentaires de l'auditoire. Questions possibles:

- *Le message principal du plaidoyer était-il clair? Quel était-il?*
- *Mettez-vous à la place de l'audience cible. Avez-vous été informé, motivé, persuadé et incité à l'action? Quelles techniques de communication ont fait progresser l'audience le long de l'échelle de communication stratégique?*
- *Dans cet exemple de plaidoyer, qu'est-ce qui a été le plus efficace?*
- *Y a-t-il à votre avis quelque chose à ajouter ou à faire différemment?*

ETAPE 9

Les participants ont maintenant terminé l'unité de communication stratégique. La journée suivante sera consacrée au développement de coalitions et au plan d'action.

DOCUMENT 4A

FICHE D'ELABORATION DU MESSAGE¹

Audience cible _____

Action que vous voulez que l'audience entreprenne _____

Contenu du message _____

Format(s) _____

Messagers _____

Moment et lieu de diffusion _____

¹ Cette fiche est extraite de Advocacy Training Guide (1997) de SARA/AED.Moment et lieu de diffusion

DOCUMENT 4B

SCENARIOS DE JEUX DE ROLES

Les situations de jeux de rôles qui suivent peuvent être distribuées aux groupes afin qu'ils s'exercent à diffuser des messages de plaidoyer. Après chaque jeu de rôles, l'audience exprimera ses réactions aux présentateurs quant à l'usage qu'ils ont fait des différentes techniques de communication. Le formateur est encouragé à adapter ces scénarios en fonction du thème de l'atelier de travail.

SCENARIO 1

Vous représentez une organisation non gouvernementale qui cherche à protéger les droits fondamentaux des filles et des jeunes femmes. En suivant en permanence les débats parlementaires, votre organisation apprend que le Comité pour la protection de l'enfance envisage de présenter un projet de loi. Après avoir pris connaissance du projet, vous décidez que le contenu de ce projet de loi correspond à votre mission et au but de votre plaidoyer. Vous réussissez à obtenir un rendez-vous avec le porte-parole du Comité pour la protection de l'enfance et son adjoint. Préparez un jeu de rôles de 10 minutes qui illustrera votre rencontre avec les membres du Comité, rencontre pendant laquelle vous essayez de les convaincre de soutenir la loi envisagée.

SCENARIO 2

Votre organisation œuvre en faveur de l'égalité des sexes au sein des communautés rurales. Vous avez été averti qu'un organisme international a prévu un projet d'assainissement et de traitement de l'eau dans l'une des communautés où votre organisation est active. En discutant avec des membres de cet organisme international, vous apprenez que ce projet ne tient pour l'instant aucun compte des questions relatives à l'égalité des sexes. Bien que vous compreniez la valeur potentielle du projet, vous pensez que sa viabilité serait renforcée si une analyse des relations hommes-femmes était intégrée au projet dans ses stades de planification, de suivi et d'évaluation. Le conseil du village de la communauté concernée a accepté d'organiser des auditions publiques portant sur le projet proposé. Votre organisation a été invitée à présenter son point de vue. Préparez un jeu de rôles de 10 minutes illustrant la réunion et vos efforts pour convaincre la communauté de l'importance d'une analyse des relations hommes-femmes. Vous pouvez demander à l'auditoire de jouer le rôle de la communauté en question; cependant vous souhaitez peut-être aussi disposer de plusieurs défenseurs et critiques afin de rendre le jeu de rôles plus intéressant.

SCENARIO 3

Votre organisation a pour mission de fournir aux adolescents de l'éducation et des soins en matière de santé reproductive. L'année passée, le Ministère de l'Education a démarré un projet-pilote à petite échelle, en incorporant un module sur la sexualité et la reproduction dans le programme des écoles secondaires. Vos premières recherches semblent indiquer que le Ministère n'a pas l'intention d'étendre ce programme éducatif à l'ensemble du système secondaire, à cause de l'opposition des groupes religieux. Afin d'obtenir le soutien du public et de persuader le Ministère d'étendre le programme, votre organisation a organisé un débat public sur les avantages et les inconvénients de l'éducation des jeunes en matière de santé reproductive. Préparez un jeu de rôles de 10 minutes illustrant le débat, y compris la façon dont vous gérez la participation des journalistes de la télévision.

SCENARIO 4

Votre organisation œuvre en faveur de l'utilisation équitable des ressources naturelles. Depuis plusieurs années votre organisation travaille avec des communautés installées en bordure d'une grande région forestière, laquelle vient d'être récemment acquise par une multinationale de l'industrie du papier. Un jour, plusieurs membres de votre personnel sont à l'aéroport, en partance pour une conférence. Dans le terminal des départs internationaux ils reconnaissent le directeur général de l'usine de papier qui s'apprête à prendre un vol différent. Votre personnel décide d'aborder ce dirigeant et de lui demander instamment de rendre visite à ces communautés rurales, afin de mieux s'informer de l'intérêt que représente pour eux la forêt. Préparez un jeu de rôles de 10 minutes pendant lequel vous essayez de convaincre le directeur général de rendre visite aux personnes qui seront affectées par le plan de développement de la compagnie.

CINQUIEME SESSION

DEVELOPPEMENT DE RESEAUX ET DE COALITIONS

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

A la fin de la session, les participants pourront:

1. Décrire les éléments d'un réseau efficace
2. Identifier les risques et les avantages des réseaux et des coalitions

DURÉE

1 heure 45 minutes

VUE D'ENSEMBLE DE LA SESSION

- A. Tisser un réseau (45 minutes)
- B. Risques et avantages du travail en réseau (1 heure)

MATÉRIEL

- Tableau-papier et papier, marqueurs, scotch
- Une pelote de laine pour chaque participant
- Questions pour discussion en petits groupes sur un tableau-papier

DOCUMENTS

- 5A — Éléments de formation et de maintien des réseaux
- 5B — Structures organisationnelles pour les réseaux de plaidoyer
- 5C — Inventaire des ressources/compétences

PRÉPARATION

Avant la session, obtenir 4 écheveaux de laine de 4 couleurs différentes. Rouler les fils de laine en pelotes d'environ 2 pouces (ou 5 cm) de diamètre. Il vous faudra une pelote par participant.

A. Tisser un réseau (45 minutes)

ETAPE 1

Présenter les objectifs d'apprentissage de la session.

ETAPE 2

Expliquer aux participants que la session sera consacrée au rôle des réseaux dans le processus de plaidoyer. Demander s'ils font actuellement partie de réseaux (ou d'alliances moins formelles) qui entreprennent des activités de plaidoyer. Obtenir des exemples des participants. Indiquer que, depuis quelques années, les organisations non gouvernementales et les organisations à base communautaire ont commencé à se réunir en fonction d'intérêts mutuels, afin d'exercer une plus grande influence auprès des décideurs officiels. Demander aux participants de citer des exemples qu'ils connaissent (par exemple: forums d'ONG aux conférences du Caire et de Beijing).

ETAPE 3

Dans cet exercice, vous examinerez les dynamiques du travail en réseau. Demander aux participants de se lever et de se placer en cercle, en se tournant vers le centre du cercle. Si la salle d'atelier est petite, cet exercice peut se faire à l'extérieur.

Donner à chaque participant une pelote de laine. Leur demander de s'attacher le bout du fil à un doigt ou de faire une boucle et d'y passer un doigt. Ils devront garder le fil au doigt tout au long de l'exercice.

ETAPE 4

Maintenant que les participants ont passé quelques jours ensemble et ont pu faire connaissance, ils vont tisser un réseau, qui représentera symboliquement leur groupe. Leur demander de regarder les membres du cercle et de penser aux ressources que leurs collègues ont à offrir. Ont-ils discuté de collaborer à l'avenir avec d'autres participants de l'atelier?

ETAPE 5

Après leur avoir accordé quelques instants de réflexion, demander aux participants de s'avancer vers la personne avec laquelle ils envisagent de collaborer après l'atelier. En abordant leurs collègues, ils devraient préciser la nature de la collaboration. Par exemple, ils peuvent dire:

- *Nous avons envisagé de partager nos ressources concernant l'éducation des filles*
- *Je voudrais en savoir plus sur votre modèle de prestation de services*
- *Echangeons des informations sur des sources de financement*

Il n'est pas nécessaire de proposer officiellement de travailler ensemble. L'important pour les participants est de prendre conscience du nombre de "relations" qu'ils ont nouées en peu de temps.

ETAPE 6

Les participants devraient prendre et garder entre les doigts le fil de la personne qu'ils abordent et vice-versa. Après avoir indiqué le domaine de leur collaboration, tous deux sont libres d'aller vers quelqu'un d'autre tout en continuant à tenir le fil des personnes avec lesquelles ils ont déjà parlé.

ETAPE 7

Encourager les participants à continuer de tisser leur réseau pendant 10 minutes environ. Lorsque tout le monde est bien relié, demander leur de se replacer en cercle. Si l'exercice a bien marché, les participants seront reliés les uns aux autres par une sorte de toile d'araignée complexe. Cette toile symbolise le réseau formé pendant l'atelier de travail.

ETAPE 8

Demander au groupe de décrire quelques uns des secteurs de collaboration qu'ils ont identifiés. Quels étaient les liens (par exemple: échange d'informations, programmes communs, partage de ressources, plans d'activités de plaidoyer)?

ETAPE 9

Demander aux participants d'imaginer qu'ils vont considérer un thème faisant l'objet d'un plaidoyer et fonctionner en réseau. Quels avantages y a-t-il à travailler en réseau plutôt qu'en ONG individuelles?

Réponses possibles:

- *Davantage de crédibilité et de visibilité en raison du nombre*
- *Le partage des ressources permet une meilleure rentabilité*
- *Un réseau représente un plus grand nombre de groupes ou d'individus*

ETAPE 10

Demander au groupe de faire une liste des difficultés ou des risques liés au travail en réseau.

Réponses possibles:

- *Le programme d'une ONG peut dominer celui des autres*
- *Temps supplémentaire nécessaire aux réunions, communications, etc.*

ETAPE 11

Pendant que tous les participants ont leurs fils bien en main, demander à un participant de laisser tomber les siens. Demander au groupe d'imaginer que ce membre a abandonné le réseau parce qu'il ou elle n'y trouvait plus aucun avantage pour son ONG. Demander aux participants ce qui arrive au réseau quand un des membres le quitte.

Les fils abandonnés par le membre s'affaissent et vous pouvez indiquer que son départ affaiblit certains segments du réseau. Peut-être que le réseau perd aussi des ressources et que les activités sur lesquelles cette personne travaillait manquent de continuité.

ETAPE 12

Après avoir discuté du départ d'un membre, demander à un autre membre de tirer sur ses fils et de reculer de plusieurs pas de façon à s'éloigner du centre du cercle. Demander au groupe ce qui arrive quand les intérêts d'un membre commencent à dominer ceux des autres. Peut-être qu'il/elle veut entraîner le réseau dans une nouvelle direction et que le réseau perd ainsi de vue ses priorités communes.

A mesure qu'il/elle se retire du centre, le cercle se déforme. Ceci peut avoir un effet négatif sur les responsabilités partagées, les décisions prises en groupe, etc. Comment le groupe pourrait-il résoudre cette situation?

ETAPE 13

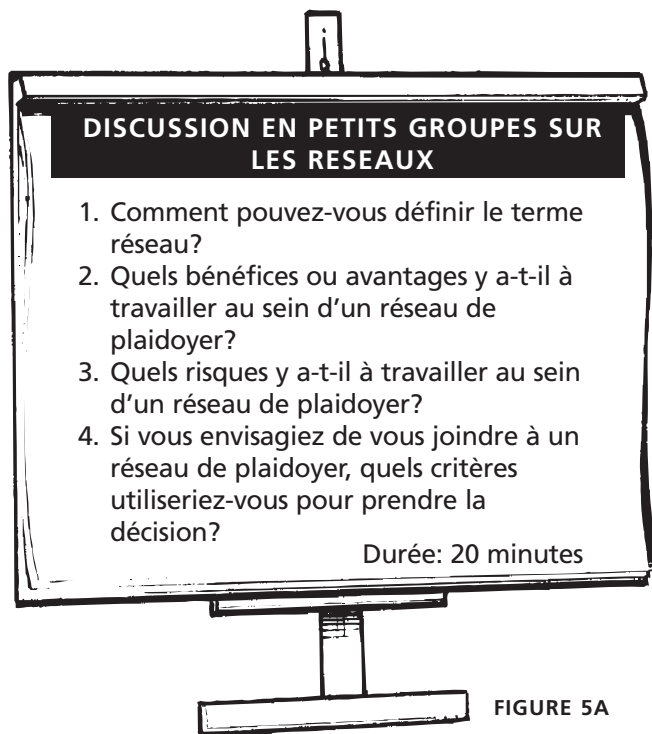
Enfin, demander aux participants s'ils ont des observations à faire au sujet des dynamiques de travail en réseau. Cet exercice leur a-t-il appris quelque chose de nouveau sur le développement des réseaux?

A la fin de la discussion, chacun peut retourner à sa place.

B. Risques et avantages du travail en réseau (1 heure)

ETAPE 1

A ce stade, il sera intéressant de documenter et d'approfondir les conclusions tirées de l'exercice de la pelote de laine. Demander aux participants de former trois groupes de discussion, chaque participant s'attribuant un chiffre de un à trois. (Vous pouvez également garder les équipes déjà formées, particulièrement si les participants sont déjà regroupés par équipe).



ETAPE 2

Demander à chaque groupe de travail de répondre aux questions présentées dans la figure 5A.

ETAPE 3

Pendant que les groupes travaillent, afficher quatre feuilles du tableau-papier sur les murs de la salle. Ecrire au sommet de chaque feuille, à raison d'un terme par feuille:

- Définition de réseau
- Bénéfices/Avantages
- Risques
- Critères de participation à des réseaux

ETAPE 4

Lorsque les équipes ont achevé leur travail, elles inscrivent leurs réponses au marqueur sur les feuilles du tableau-papier.

Passer en revue les différentes réponses, en commençant par la définition de **réseau de plaidoyer**. Comparer les différentes définitions en cherchant des éléments communs ou des différences.

Demander au groupe d'adapter leurs définitions au contexte du plaidoyer; comment définir le terme **réseau de plaidoyer**?

Si le groupe a du mal à définir le terme *réseau de plaidoyer*, vous pouvez utiliser l'exemple de définition suivant:

Réseau de plaidoyer: Un groupe d'individus et/ou d'organisations travaillant ensemble et ayant pour but commun d'obtenir des changements de politiques, de lois ou de programmes, dans un domaine de thème particulier.

ETAPE 5

Continuer en examinant les bénéfices et les risques du travail en réseau et comment décider de participer à un réseau.

Les critères de participation cités sont souvent les suivants:

- La mission du réseau correspond clairement aux priorités de mon ONG
- Une bonne direction et des participants variés
- L'occasion de participer aux prises de décisions
- Des attentes raisonnables des membres (par exemple: quantité de travail, fréquence des réunions, etc.)

ETAPE 6

Distribuer et présenter le Document 5A - *Éléments de formation et de maintien des réseaux*.

★ NOTE AU FORMATEUR:

Vous avez atteint la fin des unités de développement des aptitudes qui constituent le programme de plaidoyer. La session qui suit est consacrée au plan d'action et aux étapes suivantes. Si les participants envisagent vraiment de former un réseau de plaidoyer avec les participants de l'atelier de travail, il est conseillé de les répartir en trois groupes afin qu'ils puissent discuter des différents aspects du fonctionnement d'un réseau. Vous pouvez vous référer au Document 5A et distribuer des sujets de discussion, comme suit:

Groupe A: Aspects organisationnels

Groupe B: Direction

Groupe C: Réunions/Documentation

Puis demander à chaque groupe de lire le Document 5A et de produire une liste de recommandations concernant le réseau de plaidoyer. Il sera impossible de prendre des décisions dans tous ces domaines pendant l'atelier de travail. Néanmoins, le groupe peut dresser la liste de points à déterminer lors des réunions à venir. Par exemple, la rédaction de la mission du réseau ou un inventaire des aptitudes peuvent faire l'objet de futures réunions.

★ NOTE AU FORMATEUR:

Plusieurs documents sont mis à votre disposition au cas où le groupe désirerait lancer un nouveau réseau ou renforcer un réseau déjà existant. Ces ressources sont:

Document 5B - Structures organisationnelles des réseaux de plaidoyer

Document 5C - Inventaire des ressources/compétences

Le premier document peut permettre de comparer plusieurs structures organisationnelles, correspondant à des réseaux de plaidoyer qui existent. Le deuxième document peut servir à répertorier les ressources institutionnelles de chaque membre/ONG aussi bien que les compétences d'un membre. Le formateur peut ensuite faire le bilan et distribuer l'inventaire des ressources/compétences sous la forme d'une matrice..

A. STADE DE LA FORMATION

- Etablir une raison d'être ou une mission claire
- Faire participer des individus ou des organisations qui partagent la même mission
- Faire en sorte que la participation et la collaboration soient des priorités constantes

B. STADES DU MAINTIEN ET DE LA CROISSANCE

Organisation

- Définir des rôles clairs et spécialisés
- Etablir une structure organisationnelle souple, flexible; les structures verticales, hiérarchiques ne renforcent pas les réseaux
- Dresser un inventaire des aptitudes, avec les aptitudes/compétences des individus et les ressources des institutions (fax, internet, lieux de réunions, etc.)
- Se préparer à recruter de nouveaux membres qui apporteront les compétences manquantes
- Etablir un système de communication (par exemple: chaînes téléphoniques)
- Créer une base de données d'ONG (noms, adresses, mission de l'organisation, genre de l'organisation, centre d'intérêt, etc.)

Direction

- Partager les fonctions de direction (par exemple: comité de coordination confié à différentes personnes en alternance)
- Etablir des buts et objectifs réalistes
- Se diviser en sous-groupes/groupes de travail, chargés d'activités précises, en fonction des compétences
- Répartir les responsabilités entre tous les membres pour éviter le surmenage
- Promouvoir une planification et des prises de décision participatives
- Favoriser la confiance et la collaboration parmi les membres
- Préserver la motivation des membres en les remerciant de leurs efforts

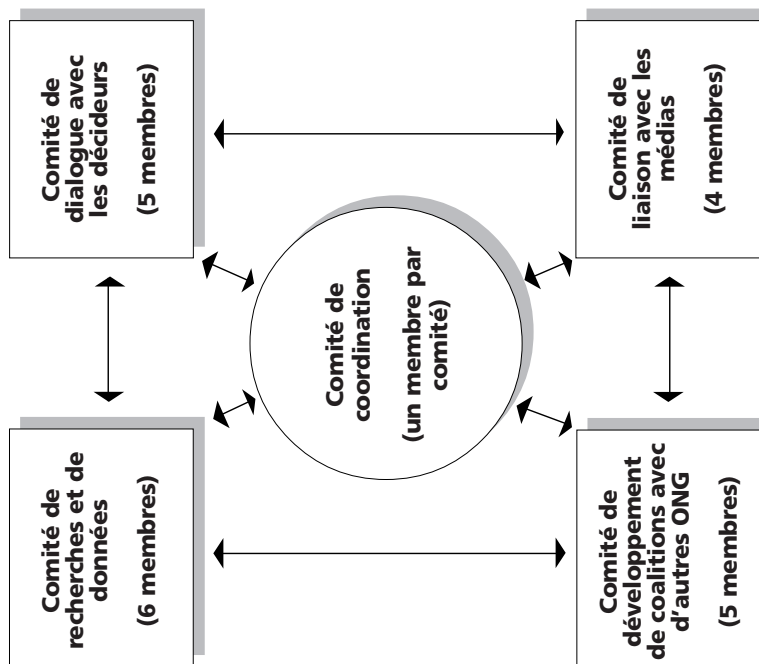
Réunions/Documentation

- Se réunir seulement quand cela est nécessaire
- Etablir un ordre du jour et le faire circuler à l'avance; suivre l'ordre du jour et faire en sorte que les réunions soient brèves; terminer les réunions en temps voulu, confier l'animation de la réunion à une personne différente à chaque fois
- Etablir la liste des participants à la réunion, et faire un compte-rendu qui sera distribué plus tard
- Faire appel aux aptitudes d'animateur des membres pour aider le réseau à obtenir un consensus et à résoudre des conflits
- Discuter ouvertement des problèmes difficiles pendant les réunions
- Tenir un cahier de notes du réseau, pour y consigner les activités du réseau, les décisions, etc.

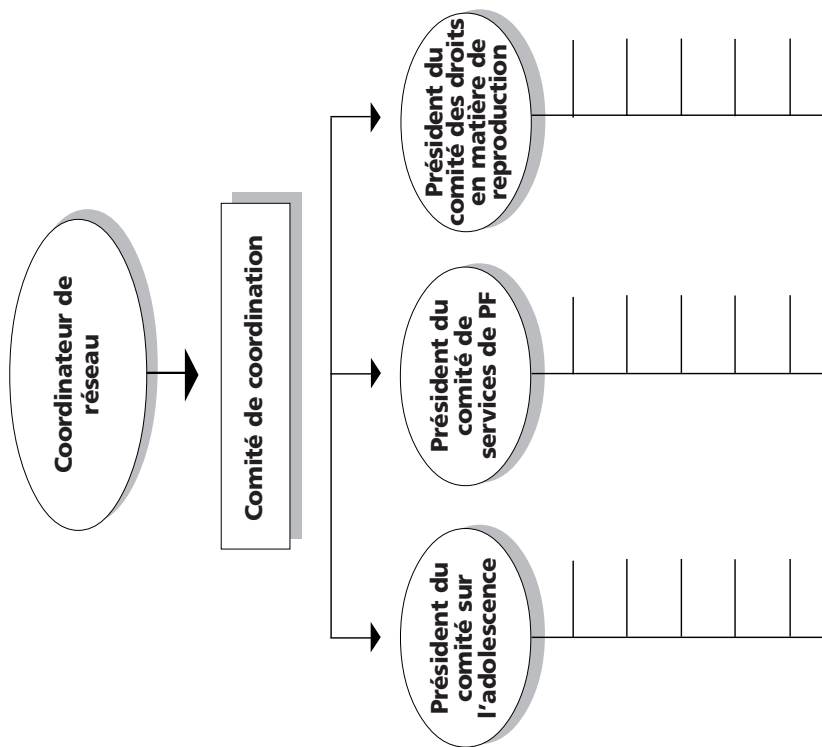
DOCUMENT 5B

EXEMPLE DE MODÈLES DE RÉSEAUX

Les membres de ce réseau se sont divisés en quatre comités ou équipes, d'après leurs compétences ou leurs intérêts individuels. Les comités sont organisés selon l'audience cible ou la fonction. Le réseau a défini une vision, une mission, et un plan de mise en œuvre, et chaque comité met en œuvre le plan d'action auprès des groupes concernés. Le comité de coordination se compose de quatre membres, qui sont les responsables de chaque sous-comité. Les responsabilités du comité de coordination sont confiées tous les ans à différents membres.



Dans le cas de ce réseau, les membres se sont organisés en équipes à thème, selon les principaux domaines de plaidoyer du réseau. Chaque "équipe thématique" est responsable de sa propre collecte de données, de son plan de communication, et de son plan d'action. Chaque équipe élit une personne qui la représente au comité de coordination. Un seul coordinateur de réseau a été élu par le réseau pour coordonner les activités, faciliter la communication et organiser les réunions mensuelles du réseau.



DOCUMENT 5C**INVENTAIRE DES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES/MEMBRES**

	ORDINATEUR	IMPRIMANTE	SCANNER	INTERNET	PAGE WEB	EMAIL	FAX	PHOTOCOPIEUSE	LOCAL	SALLE DE REUNION	VEHICULE	LISTE DES MEMBRES
ORGANISATION/ MEMBRE												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
13.												
14.												
15.												

DOCUMENT 5C

INVENTAIRE DES COMPETENCES DE MEMBRES

	TRAITEMENT DE TEXTE	GESTION DE BASE DE DONNEES	FORMATION	RECHERCHE	GESTION FINANCIERE	LEGISLATION/REGLEMENTATION	ANALYSE DES POLITIQUES	APPELS DE FONDS	PRESSE	PRESENTATIONS EN PUBLIC	CONCEPTION GRAPHIQUE	LANGUE ETRANGERE:	LANGUE ETRANGERE:
NOM DU MEMBRE													
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													
10.													
11.													
12.													
13.													
14.													
15.													

SIXIEME SESSION

PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PLAIDOYER

OBJECTIF D'APPRENTISSAGE

A la fin de la session, les participants pourront:

1. Elaborer un plan de mise en œuvre de la campagne de plaidoyer

DURÉE

2 heures

VUE D'ENSEMBLE DE LA SESSION

- A. Révision du processus de plaidoyer (20 minutes)
- B. Elaboration d'un plan de mise en œuvre du plaidoyer (1 heure 40 minutes)

MATÉRIEL

- Tableau-papier et papier, marqueurs, scotch
- Document 1B (de la première session) - *Etapas du processus de plaidoyer sur transparent ou tableau-papier*

DOCUMENT

6A — Plan de mise en œuvre du plaidoyer

A. Révision du processus de plaidoyer (20 minutes)

ETAPE 1

Présenter les objectifs d'apprentissage de cette session.

Pendant cette session, les participants établiront un plan de mise en œuvre à partir de tout ce qu'ils ont appris sur le plaidoyer. Cependant, avant d'élaborer ce plan, le groupe va réviser les étapes du processus de plaidoyer afin de récapituler les points clés de l'apprentissage.

ETAPE 2

Présenter le Document 1B (de la première session) - *Etapas du processus de plaidoyer* sur un transparent ou un tableau-papier.

ETAPE 3

A ce stade de l'atelier de travail, il est important de revoir ce que les participants ont appris jusqu'ici sur le processus de plaidoyer. Profiter de cette occasion pour renforcer, une fois de plus, les points les plus importants de chaque étape du processus de plaidoyer.

Pour chaque étape, demander aux participants:

- *Quels sont les éléments les plus importants de cette étape?*
- *Qu'avez-vous appris de nouveau sur cette partie du processus?*

Inscrire les réponses des participants sur un tableau-papier.

ETAPE 4

Citons quelques réponses possibles:

Thème

- Un problème qui concerne un grand nombre des personnes/des clients auxquels s'adresse un groupe de plaidoyer.
- Les auteurs du plaidoyer doivent identifier la solution à ce thème, en termes de politique.

But/Objectif du plaidoyer

- Un but est une vision à long terme en vue d'un changement, alors qu'un objectif est à court terme et mesurable.
- Un bon objectif définit l'acteur politique et l'action politique désirée ainsi que, s'il y a lieu, les échéances et le degré de changement voulu.

Audience cible

- L'audience cible est le décideur ou l'institution qui peut exercer une influence directe sur votre objectif de plaidoyer.
- L'audience cible est influencée par une série d'audiences secondaires (les personnes influentes).
- Il est essentiel d'évaluer la connaissance, les valeurs, les croyances de votre audience vis-à-vis du thème faisant l'objet du plaidoyer.

Formulation du message

- Les messages efficaces sont clairs, concis et adaptés au point de vue de l'audience cible.
- Il est important de diffuser un message cohérent en utilisant, dans la durée, de multiples voies de communication.

Voies de communication

- Il existe de nombreuses façons de diffuser un message. Pour choisir le format du message, un groupe de plaidoyer devrait considérer, entre autres facteurs, l'audience, le moment choisi et le coût.

Mobilisation du soutien

- De nombreux auteurs de plaidoyer accroissent leur visibilité en formant des réseaux ou coalitions ou en s'y associant.
- Les réseaux sont efficaces, lorsqu'il y a, à l'intérieur du groupe, un but commun et des rôles/normes clairs.
- Sans se limiter aux membres d'un réseau, il est important de rechercher le soutien d'autres acteurs comme les membres de la communauté, les universités, les chefs religieux, les institutions de recherche, etc.

Appel de fonds

- Le plaidoyer requiert des ressources, même si de nombreux réseaux répartissent le coût d'une campagne de plaidoyer entre tous leurs membres.
- La mise en œuvre d'une campagne de plaidoyer requiert une stratégie d'appel de fonds; on peut éventuellement obtenir des fonds auprès des fondations locales et internationales, des sociétés privées et des agences internationales.

Mise en œuvre

- Une campagne de plaidoyer sera plus efficace si elle est systématiquement planifiée.

Collecte de données

- Toutes les phases du plaidoyer s'appuient sur la collecte et l'utilisation d'informations exactes et récentes.

Suivi et évaluation

- Avant de commencer une campagne de plaidoyer, les organisateurs devraient déterminer comment ils assureront le suivi des activités et évalueront les résultats.

ETAPE 5

Demander aux participants s'il y a d'autres aspects importants du plaidoyer qu'ils souhaitent aborder avant de passer au plan de mise en œuvre.

B. Elaboration d'un plan de mise en œuvre du plaidoyer (1 heure 40 minutes)

ETAPE 1

A ce stade de la planification du plaidoyer, les participants devront se mettre d'accord sur un objectif de plaidoyer qu'ils souhaitent atteindre.

Revenir avec les participants sur le processus qu'ils ont suivi pour en arriver à ce point:

1. Les participants ont identifié un **thème** de plaidoyer qui demande une action.
2. Ils ont établi un **but** de plaidoyer - un changement à moyen ou à long terme, qu'ils espèrent obtenir.
3. Ils ont établi trois **objectifs** spécifiques de plaidoyer, qui pourront contribuer au but du plaidoyer.
4. Pour chaque objectif, ils ont identifié une **audience cible**; au moyen d'une analyse de l'audience, ils ont évalué le degré de connaissance et l'intérêt que l'audience accorde au thème; de plus, ils ont identifié les audiences secondaires et les personnes influentes.

-
5. Ils ont élaboré des **messages** de plaidoyer et se sont entraînés à les diffuser auprès de ces trois audiences.

Ce processus avait pour but d'illustrer les éléments d'une campagne de plaidoyer, tout en renforçant les aptitudes techniques des participants dans des domaines importants.

ETAPE 2

A ce stade, le groupe se trouve à un point de jonction clé. Afin de passer à la planification, le groupe devrait choisir l'un des trois objectifs de plaidoyer, à partir duquel construire sa première campagne de plaidoyer.

Animer une discussion de groupe afin de décider de l'objectif à traiter en premier.

- *Quel est, parmi les trois objectifs, celui que le groupe se sent le mieux préparé à traiter?*
- *Quel est l'objectif qui contribuera le plus à atteindre le but général du plaidoyer?*

ETAPE 3

Une fois que les participants se sont mis d'accord sur l'objectif à poursuivre, ils sont prêts à élaborer un plan de mise en œuvre.

Distribuer le Document 6A - *Plan de mise en œuvre du plaidoyer* (deux pages).

ETAPE 4

Tout en lisant le document avec les participants, souligner les points suivants:

- Le plan de mise en œuvre du plaidoyer est conçu pour aider le réseau à identifier précisément les prochaines étapes.
- Les participants devraient commencer par inscrire l'objectif choisi en haut de la feuille.
- Ils devraient ensuite identifier différentes activités qui permettront d'accomplir l'objectif du plaidoyer. Ils devraient inclure, entre autres activités, des informations sur l'élaboration du message et sur sa diffusion auprès des audiences cibles.
- Pour chaque activité, le groupe devrait identifier les ressources nécessaires à la réalisation de cette activité. Il peut s'agir de ressources matérielles, financières, humaines (par exemple: compétence technique) ou technologiques.
- Pour chaque activité, les participants devraient indiquer le nom de la personne responsable.
- Ils devraient fixer un calendrier approprié ou une date limite pour chaque activité.

ETAPE 5

Comme exemple, vous pouvez passer en revue la fiche partiellement remplie.

ETAPE 6

Répartir les participants en trois groupes de travail, et donner la même activité à chacun des groupes (voir figure 6A).

ETAPE 7

Dès que les groupes de travail ont fini, demander à un représentant de chaque groupe de faire une brève présentation de son plan.

ETAPE 8

Afficher les trois plans de mise en œuvre au mur. Identifier les activités qui sont mentionnées par plusieurs groupes. En utilisant ces activités communes comme point de départ, aider le groupe à fusionner les trois plans en un seul plan de mise en œuvre. Si les groupes ont adopté une approche différente en vue d'atteindre l'objectif (ce qui est souvent le cas), le résultat final représentera la contribution de chacun.

ETAPE 9

Il est recommandé d'accorder une attention particulière à la colonne "**personne(s) responsable(s).**" Est-ce que le groupe est d'accord avec la distribution des tâches? Est-ce que le travail est réparti entre un grand nombre de personnes?

ETAPE 10

Un autre point clé concerne le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan. Est-ce que le groupe a prévu de se réunir à la fin de la campagne pour faire le bilan des leçons tirées de l'expérience?

ETAPE 11

Demander si les participants ont des questions ou des commentaires concernant la mise en œuvre du plan. Si le groupe est satisfait de ce plan, il est prêt à l'action!

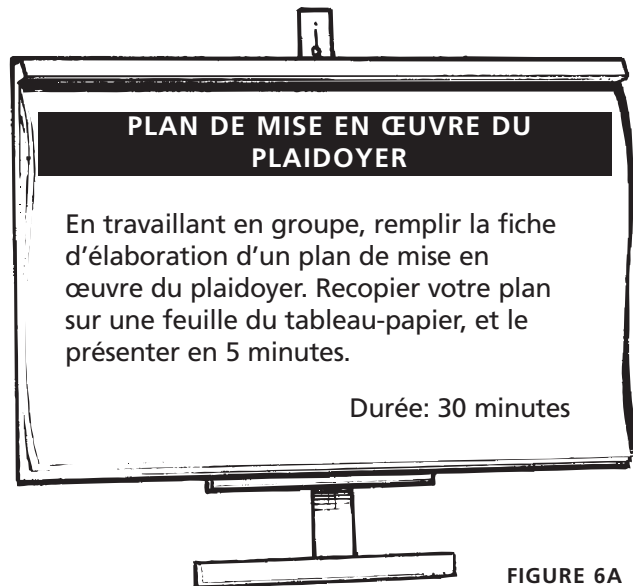


FIGURE 6A

DOCUMENT 6A

PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PLAIDOYER

Objectif du plaidoyer:	ACTIVITE	RESSOURCES NECESSAIRES	PERSONNE(S) RESPONSABLE(S)	DELAIS

DOCUMENT 6A

PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PLAIDOYER/PARTIELLEMENT REMPLI

Objectif du plaidoyer: Persuader les responsables d'école dans la région X d'instituer un programme pilote d'éducation à la vie familiale (EVF) dans le secondaire (de la 5ème à la 3ème), qui commencera dès l'année scolaire prochaine.

ACTIVITE	RESSOURCES NECESSAIRES	PERSONNE(S) RESPONSABLE(S)	DELAIS
Demander à assister à la réunion mensuelle des responsables de l'école, pour présenter l'idée	Contact avec un des responsables de l'école	Responsable du réseau de plaidoyer	1 semaine (15 juin)
Etablir une fiche de synthèse à l'attention des décideurs avec des données sur: <ul style="list-style-type: none"> programmes modèles dans des pays voisins liens entre l'EVF et la diminution du nombre de grossesses précoces, du taux d'abandon scolaire, des MST/SIDA 	<ul style="list-style-type: none"> Données Format de la fiche de synthèse Papier Imprimante 	Equipe de recherche/des données et équipe de communication du réseau	3 semaines (7 juillet)
Assister à la réunion des responsables d'école, pour présenter les arguments et obtenir un soutien en faveur du programme pilote	<ul style="list-style-type: none"> Compétences en communication Fiche de synthèse Brochure/coordonnées des membres du réseau 	Responsable du réseau de plaidoyer et coordinateur de l'équipe de communication	1 mois (15 juillet)
Réunir le réseau pour assurer le suivi des activités ci-dessus et évaluer les résultats	Plan de mise en œuvre	Responsable du réseau	5 semaines (22 juillet)

ANNEXE A — RESSOURCES SUPPLEMENTAIRES POUR LA FORMATION DU PLAIDOYER

- Academy for Educational Development (AED). 1995. *A Skill-Building Guide for Making Focus Groups Work*. Washington, DC: AED.
- Academy for Educational Development (AED). 1995. *A Tool Box for Building Health Communication Capacity*. Washington, DC: AED.
- Advocacy Institute. 1990. *The Elements of a Successful Public Interest Campaign*. Washington, DC: Advocacy Institute.
- Bobo, K., J. Kendall, and S. Max. 1991. *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s*. Santa Ana, CA: Seven Locks Press.
- Center of Concern. 1996. *Women Connecting Beyond Beijing - Facilitator's Guide*. Washington, DC: Center of Concern.
- The Centre for Development and Population Activities (CEDPA). 1995. *Cairo, Beijing and Beyond: A Handbook on Advocacy for Women Leaders*. Washington, DC: CEDPA.
- Covey, J. 1992. "A Note on NGOs and Policy Influence." *IDR Reports*, Vol. 9, No. 2. Boston: Institute for Development Research.
- Covey, J. 1994. "Accountability and Effectiveness of NGO Policy Alliances." *IDR Reports*, Vol.11, No. 8. Boston: Institute for Development Research.
- Covey, J. and V. Miller. 1997. *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action and Reflection*. Boston: Institute for Development Research.
- Family Care International. 1994. *Action for the 21st Century: Reproductive Health and Rights for All*. New York: FCI.
- Family Care International. 1995. *Commitments to Sexual and Reproductive Health and Rights for All: Framework for Action*. New York: FCI.
- Germain, A., and R. Kyte. 1995. *The Cairo Consensus: The Right Agenda for the Right Time*. New York: International Women's Health Coalition.
- Hope, A., and S. Timmel. 1984. *Training for Transformation, Vol. I-III*. Gweru, Zimbabwe: Mambo Press.
- International Planned Parenthood Federation (IPPF). 1995. *Advocacy Guide*. London: Terracotta Press.
- Kenney, G. 1993. *Assessing Legal and Regulatory Reform in Family Planning*. Washington, DC: The Futures Group International.
- Miller, V. 1994. "NGO and Grassroots Policy Influence: What is Success?" *IDR Reports*, Vol.11, No. 5. Boston: Institute for Development Research.
- Murphy, E. 1994. *Communicating Population and Family Planning Information to Policymakers*. Washington, DC: The Futures Group International.
- POLICY Project. 1999. *Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual*. Washington, DC: CEDPA, The Futures Group International, Research Triangle Institute.
- Scholtes, P. 1988. *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*. Madison, WI: Joiner Associates, Inc.
- Sen, G., A. Germain and L. Chen (eds.). 1994. *Population Policies Reconsidered: Health, Empowerment and Rights*. Boston: Harvard University Press.
- Sharma, R. 1997. *An Introduction to Advocacy*. Washington, DC: Academy for Educational Development.
- Society for Participatory Research in Asia. 1991. *Holding Together: Collaborations and Partnerships in the Real World*. Boston: Institute for Development Research.
- Washington Office on Latin America (WOLA). 1998. *La Planificación Participativa para la Incidencia Política: Una Guía Práctica*. Washington, DC: WOLA.

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE L'ATELIER

L'objectif général de cet atelier a été de:

Développer les capacités des dirigeants d'ONG à plaider efficacement en faveur des thèmes de santé reproductive.

Maintenant que vous avez suivi dans son intégralité l'atelier de plaidoyer, dans quelle mesure cet objectif a-t-il été accompli? **Veillez indiquer votre réponse sur une échelle de 1 à 5** (1 = pas du tout; et 5 = complètement accompli).

Dans quelle mesure chaque session a-t-elle contribué à l'objectif général de l'atelier? **Veillez indiquer votre réponse sur une échelle de 1 à 5** (1 = n'a pas contribué; 5 = a beaucoup contribué).

SESSION	NOTE
Vue d'ensemble du plaidoyer	
Thèmes de plaidoyer, objectifs et dynamiques de pouvoir	
Communication stratégique - Analyse de l'audience	
Elaboration et diffusion du message	
Développement de réseaux et de coalitions	
Plan de mise en œuvre du plaidoyer	

1. Veuillez faire part de vos commentaires sur l'utilité de différentes sessions.

2. Veuillez indiquer comment certaines sessions pourraient être améliorées.

3. Comment mettrez-vous en pratique les leçons apprises à cet atelier?

4. Que pensez-vous du matériel ou des méthodes d'animation ou de formation utilisées?

5. Que pensez-vous de la logistique de l'atelier (repas, logement, salle de conférence, etc.)?

6. Autres commentaires:

ANNEXE C — EVALUATION DU MANUEL DE FORMATION PAR LES UTILISATEURS

Le CEDPA vous serait très reconnaissant de bien vouloir remplir ce questionnaire relatif à l'utilisation que vous avez faite de ce manuel. Vos réponses nous aideront à réviser le manuel pour répondre aux besoins des utilisateurs et à améliorer les activités de formation dans ce domaine.

Votre nom _____

Poste actuel (formateur, directeur de programme, etc.) _____

Organisation _____

Adresse postale _____

Téléphone _____ Fax _____

Email _____

Veuillez répondre aux questions qui suivent, à l'aide d'une échelle de 1 à 5, comme suit:

1 = Absolument d'accord 2 = D'accord 3 = Pas d'accord
4 = Absolument pas d'accord 5 = Sans avis

Veuillez entourer d'un cercle le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion de ce manuel.

1. Il est bien présenté et bien organisé.

1 2 3 4 5

2. Les travaux sont présentés clairement et sont faciles à suivre.

1 2 3 4 5

3. Les documents sont adéquats et clairs.

1 2 3 4 5

4. Les objectifs d'apprentissage sont clairement énoncés.

1 2 3 4 5

5. La teneur des sessions correspond aux objectifs d'apprentissage.

1 2 3 4 5

6. Je me sens davantage capable d'assurer une formation dans le domaine du plaidoyer.

1 2 3 4 5

7. Quelles sections avez-vous trouvées les plus/les moins utiles?

8. Avez-vous des suggestions de révisions?

Veillez envoyer le formulaire dûment rempli à l'adresse suivante:

CEDPA/Capacity Building
1400 16th Street, NW, Suite 100
Washington, DC 20036 U.S.A.
Fax: (202) 332 4496

Nous vous remercions d'avoir bien voulu remplir ce questionnaire.



The Centre for Development and Population Activities
1400 Sixteenth Street, N.W., Suite 100 Washington, D.C. 20036 U.S.A.
www.cedpa.org